

Trabajo de Fin de Grado

Grau en Enginyeria en Technologies Industrials

Lanzamiento de una cadena de restaurantes enfocada a delivery

MEMORIA

Autores: Gonzalo Mas-Bagà y Miguel Rumeu
Director: Joaquín Fernández
Convocatoria: Abril 2020



Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Industrial de Barcelona



Resumen

Este proyecto propone la creación de una *start-up* enfocada al servicio de *food delivery* basada en vender la mejor cocina tradicional, healthy y de calidad mediante la implantación de locales y centro logístico a través de plataformas de *food delivery* que actuaran como repartidores de órdenes de venta.

El proyecto nace de la propia conciencia del tipo de comida más demandada en dichas plataformas de *food delivery*, la comida rápida. Un tipo de comida a precio bajo, fácil de encontrar, pero en su defecto perjudicial para la salud. De este planteamiento se deriva a pensar cuantas personas estaban expuestas a este tipo de comida por no poder permitirse una comida tradicional, de calidad y sobre todo saludable. Dado a este problema, nace la ahora llamada Breatheat, una empresa de cocina tradicional, sana y a bajo coste para evitar dejar fuera a algún colectivo.

Previamente a diseñar y desarrollar Breatheat, se ha llevado a cabo un estudio del mercado y de la competencia para conseguir hacerse un hueco en este nicho y analizar posibles competidores y empresas del sector (no solo para intentar superarles sino también para adquirir *best practices* de sus programas). Para el estudio se han usado como referencia empresas como las *dark kithechen*, cocinas fantasmas que solo ofrecen servicio a domicilio y no están expuestas al público. De estas *dark kitchens* se tomará como ejemplo de estudio su operatividad y *modus operandi* que hacen que los consumidores.

Para poder llevar a cabo el proyecto, se ha realizado un plan de negocio detallado definiendo todos los procesos previos para el arranque del negocio. Este plan analiza todas las variables y previsiones de negocio, resultados y aspectos necesarios para su lanzamiento y viabilidad.

En primer lugar, se ha creído conveniente realizar una serie de análisis, para crear lo que llamamos hoy Breatheat, se han definido la misión, visión y valores. Para el análisis de la empresa se ha utilizado varias herramientas como DAFO para analizar los puntos débiles y los puntos más fuertes y PESTEL para describir el entorno general de Breatheat.

Seguidamente, se ha desarrollado un plan de marketing donde se ha realizado los diferentes menús de la creación de lo que sería la carta ofrecida a los clientes, acompañado de una gran variedad de la oferta de productos basándose en la proximidad, km0 y de calidad.

Para la creación de la *start-up* se analizan varias zonas de Barcelona para escoger la ubicación óptima para el local-cocina. Finalmente, se ha realizado un plan de recursos humanos y un plan financiero para llevar a cabo el lanzamiento de la empresa y de igual forma ver por donde podría fallar la empresa.

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS	6
1. GLOSARIO	8
2. PREFACIO	9
2.1. Origen del proyecto	9
2.2. Motivación	10
3. INTRODUCCIÓN	12
3.1. Objetivos del proyecto	12
3.2. Alcance del proyecto	12
4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA	14
4.1. Características del mercado	14
4.2. Mercado objetivo	14
4.2.1. Modelo actual	16
Agregadores	16
Nueva entrega	17
4.3. Definición del perfil del consumidor	17
4.4. Distribución de la oferta de la restauración online	19
4.5. Estructura competitiva del mercado	20
4.5.1. Objetivos del benchmarking	21
4.5.2. Modelo delivery	21
4.5.2.1. Roobox	21
4.5.2.2. Cook Room	22
4.5.2.3. Kraving Kitchens	23
4.5.3. Restaurantes de comida healthy	26
5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	31
5.1. Empresa	31
5.2. Objetivo, visión y valores	31
5.3. Análisis DAFO	33
5.3.1. Análisis interno	33
5.3.2. Análisis externo	34
5.4. Análisis PESTEL	35
6. PLAN DE MARKETING	37
6.1. Marca y branding	37
6.1.1. Logo	38

6.1.2. Oferta de productos y carta	39
6.2. Plan publicitario.....	44
6.3. Captación de clientes, fidelización de clientes y feedback	46
6.4. Contratación agencia de marketing.....	49
7. PLAN DE OPERACIONES	51
7.1. Analytics ubicación local-cocina	51
7.1.1. Criterios de selección	51
7.1.2. Análisis de ubicaciones	52
7.1.2.1. Concentración de oficinas	52
7.1.2.2. Precio alquiler.....	53
7.1.2.3. Oferta alternativa	53
7.1.2.4. Índice de crecimiento	55
7.1.2.5. Actividad y capacidad económica.....	56
7.1.3. Selección final	57
7.2. Estructura de locales.....	58
7.2.1. El espacio.....	58
7.2.2. Organización.....	58
7.2.3. La personalización	59
7.2.4. Dimensionamiento del local	61
7.3. Logística	62
7.3.1. Logística externa	62
7.3.2. Logística interna	62
8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	65
8.1. Cargos de la empresa y cometidos	65
8.2. Área jurídica	68
8.2.1. Constitución de la sociedad	68
8.2.2. Propiedad industrial	69
8.2.3. Consumidores y trabajadores.....	69
8.2.4. Otros aspectos legales	70
8.3. Estructura de pagos	70
8.4. Número de empleados.....	71
8.4.1. Fase inicial	71
8.4.2. Proyección de personal a futuro.....	71
8.5. Plan de captación	72
9. PLAN FINANCIERO	73
9.1. Ingresos	73

9.1.1. Ingresos por ventas	73
9.2. Costes	74
9.2.1. Costes de compras	74
9.2.2. Costes de personal	75
9.2.3. Costes de logística	77
9.2.4. Costes de marketing	77
9.2.5. Costes administrativos	78
9.2.6. Estimación de costes para los próximos 4 años	80
9.3. Cuenta de resultados	81
9.4. Escenarios optimista y pesimista	82
9.4.1. Escenario optimista	82
9.4.2. Escenario pesimista	84
10. PLAN DE ACCIÓN CON SCRUM	86
10.1. Definición de Scrum	86
10.2. Utilización y alcance de Scrum en el proyecto	86
10.3. El equipo	87
10.4. Funcionamiento	88
10.5. Aplicación – Artefactos de Scrum	89
10.5.1. <i>Product Backlog</i>	89
10.5.2. <i>Sprint Backlog</i>	91
11. CONCLUSIONES	93
12. BIBLIOGRAFÍA	94
Referencias bibliográficas	94
Bibliografía complementaria	96

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	15
Ilustración 2	15
Ilustración 3.....	19
Ilustración 4	22
Ilustración 5	23
Ilustración 6	23
Ilustración 7.....	26
Ilustración 8.....	27
Ilustración 9.....	28
Ilustración 10.....	29
Ilustración 11.....	33
Ilustración 12	38
Ilustración 13.....	42
Ilustración 14	45
Ilustración 15	48
Ilustración 16	52
Ilustración 17.....	53
Ilustración 18.....	54
Ilustración 19.....	55
Ilustración 20.....	56
Ilustración 21	61
Ilustración 22	61
Ilustración 23	65
Ilustración 24	87
Ilustración 25	90
Ilustración 26	91
Ilustración 27	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	25
Tabla 2	30
Tabla 3	60
Tabla 4	73
Tabla 5	74
Tabla 6	75
Tabla 7	76
Tabla 8	76
Tabla 9	77
Tabla 10	78
Tabla 11	79
Tabla 12	80
Tabla 13	81
Tabla 14	82
Tabla 15	82
Tabla 16	83
Tabla 17	84
Tabla 18	84
Tabla 19	85

1. Glosario

Delivery: Entrega a domicilio.

Food delivery: Entrega a domicilio de comida.

Dark kitchens: Cocina fantasma. Dícese de una cocina sin acceso al público donde se preparan pedidos con el único fin de entregarse a domicilio.

Fast food: Traducción al inglés. Comida rápida.

Start-up: Traducción al inglés. Empresa en su inicio.

Business plan: Traducción al inglés. Plan de negocio.

Partnerships: Traducción al inglés. Acuerdo de asociación.

Healthy: Traducción al inglés. Saludable.

Engagement: Traducción al inglés. Compromiso

Take away: Traducción del inglés. Comida para llevar

Riders: Traducción del inglés. Repartidores

Site: Traducción al inglés. Hacer referencia a interfaz web.

Customer service: Traducción al inglés. Atención al cliente.

Product: Traducción al inglés. Producto.

Product owner: Traducción al inglés. Dueño del producto.

Backlog: Traducción al inglés. Cartera

Spike: elemento de Scrum.

Bug: elemento de Scrum.

Post-it: papel amarillo con pegamento en un extremo que se pega en diferentes superficies y se utiliza generalmente para apuntar notas.

2. Prefacio

Las nuevas tecnologías se abren paso cada día más, si cabe, en nuestras vidas, hasta suponer una parte imprescindible del día a día de las personas. Estas nuevas tecnologías están tan presentes que a menudo no se es conscientes de su presencia. Han ido ganándose un puesto en cada sector, siendo vitales en el ámbito de la sanidad, educación, ocio y entretenimiento, en las empresas y en la economía. Muchas de las empresas o Startup que alzan el vuelo hoy en día se basan en las nuevas tecnologías y, en muchos casos, su comercialización se realiza únicamente por App móvil.

Este proyecto se basa en el sector de la comunicación e información, siendo su principal acción la de vender cocina tradicional a terceros a través de plataformas de aplicación móvil basadas en el food delivery.

Aprovechando el auge del uso del dispositivo Smartphone, muchas de las nuevas empresas se basan en su uso, hasta tal punto en que parece que ya poco queda por inventar en ese ámbito. La idea de vender comida de cocina tradicional a un precio bajo a personas que pueden beneficiarse tanto a nivel de salud como a nivel económico suena bien, y entonces fue aquí cuando nos preguntamos: ¿Por qué no hacerlo?

2.1. Origen del proyecto

Como usuarios de las aplicaciones de food delivery que más están triunfando en los últimos años y tras haber realizado numerosos pedidos de restaurantes y cadenas de fast food ofertadas en dichas aplicaciones, empezó un planteamiento sobre hasta qué punto son estas ofertas imprescindibles y sobre todo beneficiosas. La oferta actual se basa, mayoritariamente, en comida de tipo fast food o en su defecto a priori con poco contenido nutritivo, grasiento y azucarado. Al ir acompañada de precios bajos, suele tener más demanda que la oferta alternativa mas saludable y de calidad, ya que, aunque beneficiosa, tiene un precio mas elevado y que para un consumo asiduo es excesivo. Dada la facilidad que supone el pedido de comida a domicilio y la poca oferta saludable a un precio asequible, se identificó una posible oportunidad que se decidió estudiar en este proyecto.

A partir esta hipótesis, nos preguntamos cuánta gente podría estar en una situación semejante a la nuestra, es decir, a cuántas personas podría estar afectando el *fast food* y comida basura o cuántas personas se ven obligadas a consumir estos productos ya sea por falta de tiempo o medios. Es por ello por lo que se decidió estudiar la cobertura de esa necesidad y ofrecer un producto competitivo dentro del sector de la restauración,

concretamente, la entrega a domicilio: Breatheat, una empresa de *food delivery* de cocina tradicional, sana y a bajo coste al alcance de cualquier persona.

Para el estudio se usaron como referencia empresas como las dark kitchens, y concretamente se estudió su operatividad, puesto que es un modelo similar al que se plantea para Breatheat. Son un concepto poco conocido desarrollado por varias empresas de delivery como apuesta para maximizar sus beneficios. Puesto que nos pareció interesante y se asemejaba a nuestro concepto de restaurante, decidimos estudiarlas y así ofrecer un producto con mas beneficio y competitivo, ya que éstas tenían unos precios más elevados, y así introducirnos en el mercado.

Finalmente, de los restaurantes queríamos estudiar el tipo de comida, cual es el volumen de la oferta de productos saludables y de calidad, averiguar de dónde sacan la materia prima para la elaboración de los platos, asegurando la calidad que buscamos, así como el funcionamiento de las plataformas de delivery y las diferentes técnicas que estas empresas utilizan para ofertar sus productos.

2.2. Motivación

El mundo evoluciona de forma rápida y competitiva, pero habitualmente nos encontramos con el dilema de si es realmente un avance o un retroceso, y se dice esto porque sendos caminos de avance y retroceso van muy de la mano. Un avance en un ámbito puede suponer un retroceso en otro. La evolución de la tecnología ha sido la más llamativa de las últimas décadas hasta alcanzar niveles de control de la vida de las personas apabullantes. Quizás ese avance ha supuesto un avance también en la sencillez de muchos procesos y la creación de nuevas oportunidades, pero quizás un retroceso en el disfrute, por ejemplo, de la infancia de los niños de hoy en día por la innegable adicción a esta tecnología, o también un retroceso en el nivel de contaminación del medio ambiente generado por la producción, fabricación y obsolescencia de estos dispositivos.

Estas tecnologías se han hecho un hueco -no precisamente estrecho- en nuestras vidas, entrado en sectores como en el sanitario, deporte, transporte, etc. Condicionando a menudo el comportamiento de las personas, así como su relación y comunicación, y existe una conciencia general de mejorar estos comportamientos para evitar ser controlados al 100%. No resulta sorprendente que hoy en día los medios de comunicación más usados por las personas y, por ende, los preferidos, sean la comunicación verbal en persona y el mensaje instantáneo, que a pasos de gigante le come terreno a la primera tipología.

Así pues, nosotros, la nueva generación que ha vivido la mayoría de su vida rodeado de estas nuevas tecnologías, hemos aprendido a lidiar con ellas desde nuestros primeros días, y ello ha conformado una idea que a veces nos cuesta asimilar que no es del todo cierta, y es que muchos pensamos que ciertos aspectos de nuestra vida -los pocos que quedan vírgenes de las tecnologías- deberían ser sustituidos por la tecnología que tan mal acostumbrados nos tiene. Y es que a veces estas nuevas generaciones (las nacidas entre los 80' y los 90', ya no hablemos de las 00') no somos del todo autosuficientes a la hora de resolver ciertos problemas, ya que nuestra capacidad de resolución se ha visto menguada respecto a la de nuestros progenitores; por el contrario, la habilidad que poseemos de lidiar y evolucionar con las nuevas tecnologías es considerablemente superior a la de ellos.

Gracias a estas habilidades que tenemos, tenemos la capacidad de pensar de forma distinta y ver vacíos o necesidades ahí donde otros no las pueden ver. En nuestro caso, esa idea viene dada por una necesidad tanto personal como de la sociedad. Ya hemos explicado el concepto de la necesidad de la sociedad. La necesidad personal viene dada y motivada por el ansia de construir algo propio, algo que nos impulse a emprender en algo que nos proporcione satisfacción personal tanto por el hecho de haber creado algo de la nada como por el hecho de aportar beneficios a la sociedad. Por tanto, resumiendo, este proyecto ha nacido de una motivación interior de ambos por emprender y abrimos paso en el mundo del emprendimiento y de la empresa.

3. Introducción

3.1. Objetivos del proyecto

El objetivo principal del proyecto es analizar la viabilidad de la creación de una start-up enfocada al servicio de *food delivery* mediante la implantación de unos locales y centro logístico para tener un uso de locales-cocina para mejorar la calidad, oferta y servicio del mundo de la restauración.

Se confeccionará un *business plan* en el cual realizaremos un análisis de datos para la ubicación de los locales y la utilización de SCRUM (método *agile*) para planificar el hipotético lanzamiento en el caso de tirar adelante el proyecto en el futuro.

Como objetivo secundario, se pretende enfatizar la implantación de una carta de productos locales y de temporada, es decir de KM-0 y productos ecológicos. Su proceso de producción y transporte se ciñe a la normativa que garantiza que son productos a los cuales no se han añadido ni químicos ni tóxicos, ofreciendo así productos saludables para los seres humanos. Se pretende introducir una carta variada, siempre teniendo en cuenta que estos alimentos han de ser proporcionados por proveedores con certificados de bienestar animal y en libertad.

3.2. Alcance del proyecto

Se realizará este análisis de proyecto exclusivamente en la ciudad de Barcelona, enfocado al proceso y la logística que se deberá llevar a cabo dentro de un centro de preparación/reparto de alimentos, y el análisis de datos provenientes del sector para obtener tendencias que optimicen el proceso, como pueden ser preferencias de los consumidores, sectores en el que deberíamos enfocarnos, qué precios determinar, etc. En el desarrollo de ese proyecto no se incluirá el lanzamiento de este proyecto como *Start-up* pero si su planificación, mediante el desarrollo de un plan de acción, ya que queremos plantear de la forma más real posible como sería el hipotético lanzamiento de este proyecto sin la necesidad de realizar una inversión económica, que sería necesaria en el caso de decidir seguir adelante.

Adicionalmente, se definirán los posibles *partnerships* con empresas de reparto a domicilio, ya sean *Uber Eats*, *Glovo*, *Deliveroo*, *Stuart*, etc. También se analizarán los distintos proveedores que podrían ofrecer los productos que se buscan referente a calidad, precio, cercanía y compromiso con el medio ambiente. Por otro lado, el *branding* y la campaña de marketing será realizada por una agencia de marketing que más adelante se introducirá.

Como limitaciones en el proyecto, este proyecto únicamente aplica al sector de la restauración, y el seguimiento de este modelo no sería aplicable en otros sectores.

Además, se considera que existen un gran conjunto de variables y factores importantes que podrían variar de un sector a otro, y por tanto no deberían utilizarse como guía general para la implementación de dicho modelo.

Por otra parte, el desarrollo de este proyecto se llevará a cabo a partir de una base teórica y experiencias particulares y por tanto no garantiza al 100% el éxito de una start-up, ya que nunca pueden controlarse el 100% de las variables

4. Análisis del mercado y competencia

4.1. Características del mercado

Se define el concepto de food delivery a todo aquel mercado que comprenda la entrega de comida desde un fabricante de comida, no vamos a llamarlo restaurante, hasta el consumidor fuera de las instalaciones del primero. Este concepto incluye, llamadas telefónicas y pedidos online en la web del proveedor, a los cuales se referirá como restaurante-consumidor (RC), hasta aplicaciones dedicadas exclusivamente para ello a las que se referirá como plataforma-consumidor (PC). Sin embargo, este estudio se centrará exclusivamente en el food delivery a través de plataformas online.

Las aplicaciones de food delivery online brindan la comodidad de pedir comida comparando los menús de diferentes restaurantes y recibiendo una entrega rápida de un pedido en el lugar deseado. Además, también ayudan a realizar transacciones sin efectivo, lo que aumenta la comodidad. Con el aumento de las ventas de smartphones, la creciente penetración de Internet y la floreciente industria alimentaria, un número significativo de consumidores confía en estas aplicaciones para probar todo tipo de comidas [1].

En España, una parte significativa de los pedidos todavía se realizan por teléfono, 64%, seguido por el uso de páginas web, 20%, y las aplicaciones móviles 16%. El propio hogar es el destino principal de estos pedidos, ya que 8 de cada 10 se realizan para consumo en casa, mientras que un 14% es para llevar a casa de otros, y un 11% para consumir en el trabajo [2]. Sin embargo, las tendencias de este sector están cambiando, y cada vez más los pedidos online van ganando representación.

4.2. Mercado objetivo

En 2018, la industria mundial del food delivery online se valoró en \$84.6 bn, constituyendo así el 1% del total del mercado de comida y el 4% de la comida vendida a través de restaurantes y cadenas de comida rápida. Este mercado va madurando año tras año en la mayoría de los países del mundo, con un crecimiento anual de un 3.5% [3]. En España, este mercado creció un 26% en 2018 con un valor económico de €605 millones y representó el 16% de la facturación del mercado de comida rápida [4].

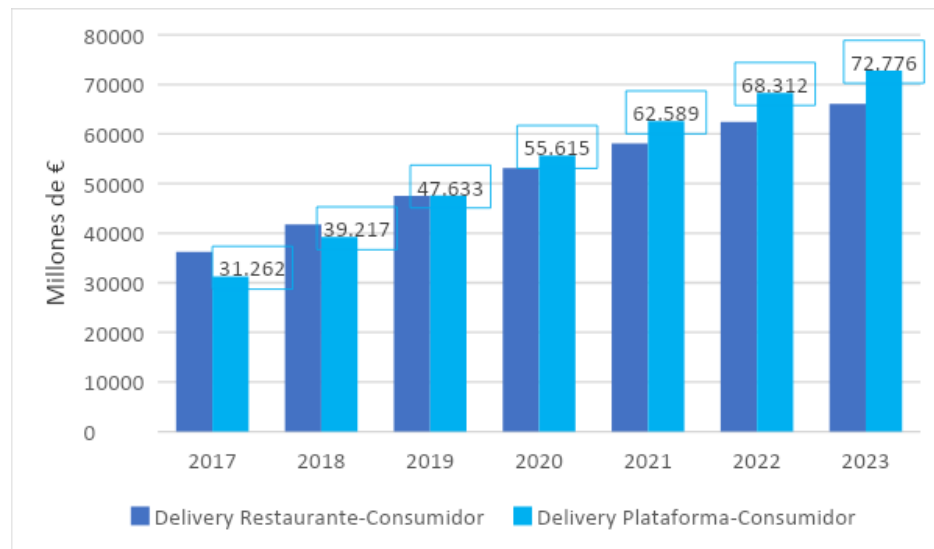


Ilustración 1: Ingresos online food delivery global [5]

El gráfico anterior muestra el crecimiento en ingresos globales del sector y dividido en PC y RC. En el año 2017, la rama RC presentó unos ingresos de 36.215 millones de euros, 5.000 millones más que PC. A partir del año 2020 se prevé un mayor aumento de ingresos de PC respecto a RC, con un crecimiento anual del 11.2% [5] y una ratio de penetración previsto del 10,7% en 2023.

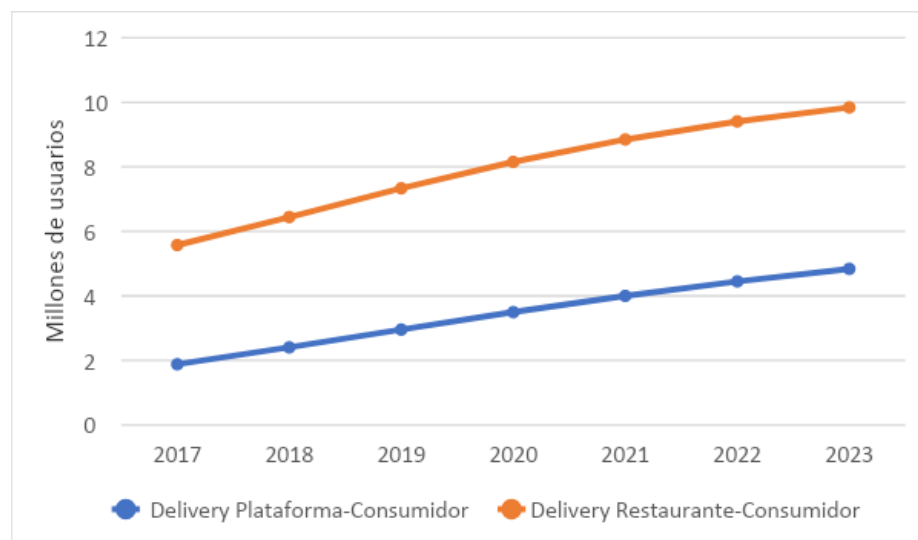


Ilustración 2: Número de usuarios en España [6]

El número de usuarios en España de un servicio de delivery fue de 1,88 millones en 2017. Aunque comparado con el servicio más tradicional restaurante-consumidor (5,57 millones) es un valor inferior, el crecimiento anual del sector para plataforma-consumidor será 16,7% frente al 9,93% del servicio de delivery restaurante-consumidor.

4.2.1. Modelo actual

El modelo actual de los restaurantes que ofrecen un servicio de delivery se basa principalmente en ofrecer en su carta una serie de productos que tienen a disposición del consumidor y que se caracterizan por ser productos de fácil preparación y/o transporte. Normalmente, uno de los principales factores que influyen en disponer de un plato u otro es de la facilidad que se tiene para transportarlo y que tiene en cuenta que permanezca a temperatura, textura y forma correctas en la medida de lo posible.

Sin embargo, esto no es posible ya que todos los restaurantes de una ciudad envían comida a cualquier otro punto de ésta y normalmente los pedidos no suelen llegar en las mejores condiciones. Un estudio realizado en 2016 por Nielsen sobre las principales barreras para los consumidores a la hora de pedir comida a domicilio demostró que de entre seis razones, el 60% escogió la calidad como barrera principal, y el 50% escogió la frescura de los alimentos.

Es por ello que atendiendo a estas estadísticas es posible insertar una propuesta que mejore la calidad de los productos y del servicio.

Actualmente, se pueden distinguir dos tipos de plataformas: agregadores y nueva entrega.

Agregadores

Los agregadores se basan en el modelo tradicional para el delivery, ofreciendo acceso a múltiples restaurantes a través de un único portal en línea. Al iniciar sesión en el sitio o la aplicación, los consumidores pueden comparar rápidamente menús, precios y reseñas. Los agregadores recogen un margen fijo del pedido, que paga el restaurante, y el restaurante se encarga de la entrega real. No hay costo adicional para el consumidor. Los agregadores registran ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de 40 a 50%. Aunque la inversión continúa llegando, la mayor parte de la consolidación en esta subcategoría ya ha ocurrido. Cuatro grandes empresas, Delivery Hero, Foodpanda, GrubHub y Just Eat, han alcanzado escala global. Estos cuatro gigantes tienden a centrarse en diferentes regiones. A nivel nacional, generalmente hay dos o tres competidores que dominan, en su mayoría impulsados por su capacidad para construir una gran base de usuarios [6].

Nueva entrega

Al igual que los agregadores, en nueva entrega permiten a los consumidores comparar ofertas y pedir comidas de un grupo de restaurantes a través de un único sitio web o aplicación. En esta categoría también proporcionan la logística para el restaurante. Esto les permite acercarse a un mayor número de restaurantes que no tienen servicio particular de entrega, y constituye una ventaja para acercarse de forma más fácil al público. En este caso, el restaurante paga un margen fijo del pedido, así como con una pequeña tarifa fija del cliente. A pesar de los costos más altos de mantener los vehículos de entrega y los conductores, se logran márgenes de EBITDA de más del 30 por ciento. Estos incluyen marcas que operan a nivel mundial, como Deliveroo y Foodora, que continúan expandiéndose en nuevas regiones [7].

Según un estudio de la consultora líder en investigación del consumidor, Kantar Worldpanel, el 40% de los pedidos de comida delivery en España se realiza a través de agregadores, frente al 60% que se gestiona directamente con los establecimientos de restauración. De entre las plataformas multimarca, destacan Just Eat y Glovo como las más usadas: un 17% de las personas que han pedido comida en lo que va de año ha usado la plataforma online Just Eat, y un 5% lo ha hecho con la española Glovo. [8]

Actualmente varias grandes empresas ya han empezado a apostar por este tipo de cocinas, como son Deliveroo (Roobox) y Glovo (Cook Room).

4.3. Definición del perfil del consumidor

El concepto del restaurante debe estar directamente relacionada con las necesidades del cliente ideal, que incluyen tanto el nivel de ingresos como la edad, el estilo de vida, etc. Es importante determinar un nicho de mercado definido y claro ya que de esta forma podemos atender y cubrir las necesidades del público objetivo el cual busca experiencias y alimentos ajustados a ellos.

En primer lugar, hay que plantear una serie de preguntas que ayudarán a ser más precisos a la hora de dirigir el negocio con éxito para poder encontrar el perfil de consumidor ideal. Esta serie de preguntas ayudarán a definir con más detalle el perfil de consumidor que interesa para el negocio.

En Barcelona provincia, según el INE, hay una población de 5.664.579 habitantes, de los cuales un 28,9% se concentran en la capital ascendiendo a una suma total de 1.637.063 habitantes. Según La Vanguardia, un 85,1% de esta población usa internet de forma frecuente, por tanto, sería un total de 1.393.140 personas. Según un artículo de la

Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) el 36% de los españoles tienen acceso a plataformas delivery, por tanto, un total de 501.530 habitantes [9]. Éste mismo estudio remarca que un 32,6% de este medio millón de habitantes emplean la plataforma online para el almuerzo, sumando un total de 163.498 personas. Esta es la cantidad de población que nos interesa para realizar el estudio a partir del cual definiremos nuestro perfil de consumidor.

La plataforma delivery Just Eat, realizó un estudio con una muestra de 2.000 personas seleccionadas de forma aleatoria para definir cuál es el perfil de consumidor ideal que utiliza estas plataformas es residente en una gran ciudad, con poder adquisitivo medio y que vive en familia o en pareja. En cuanto a servicio, el consumidor se considera exigente con la calidad y rapidez, y también atrevido en cuanto a gustos culinarios se refiere. Al 65% de los encuestados, les gusta probar sabores nuevos.

Después de realizar una entrevista con uno de los fundadores de la empresa BreatheGreen, creadores de un restaurante cuyos productos son KM0 y la mayor parte de sus ingresos se realizan a través de plataformas delivery. se han planteado las distintas cuestiones que ayudan a determinar de forma más precisa el perfil del consumidor.

- ¿Cómo es el cliente que comprará nuestro producto?

El cliente se posiciona entre los 20-40 años, es trabajador, durante el día está fuera de casa, y se puede asumir que la mayoría come fuera de casa, aunque no excluye que el consumidor valore disponer de productos de calidad, que no sean ni de alta cocina ni fast-food, buscan un producto que les ofrezca una dieta equilibrada, llena de sabor y a un precio razonable.

- ¿Qué tienen en común?

Tienen una media de ingresos medio-alto, ya que es el perfil de usuario que suele utilizar con más frecuencia el uso de estas plataformas, usuarios que emplean este tipo de aplicaciones para obtener alimentos casi a diario, por tanto, son el público objetivo y con los que interesa es crear un vínculo de fidelización.

- ¿Qué actividades realizan o cuáles son sus gustos y preferencias?

Están trabajando y no tienen la facilidad de irse a comer a su casa en el día a día, les gusta el producto de calidad, que se sientan allí donde estén como en casa.

- ¿Son impulsivos o planean con anticipación?

Suelen planificar con anticipación ya que consumen nuestros menús día a día, aunque también se puede contar con clientes impulsivos que no consumen los

productos de Breatheat día a día, pero cuando se encuentran en la situación de pedir un servicio de comida delivery acuden a Breatheat, ya que lo asocian a una marca de calidad y buen servicio.

4.4. Distribución de la oferta de la restauración online

Hoy en día las opciones para pedir comida a domicilio son cada vez mayores, aun así, seguimos prefiriendo un determinado tipo de comida que nos apetezca para cada ocasión.

Al no contar con los datos suficientes sobre entregas y detalles de estas, se decide obtener una muestra de la oferta de restaurantes y el tipo de comida que ofrecen.

La ilustración 3 muestra la distribución de los establecimientos o restaurantes que ofrecen comida a domicilio. Para obtener estos datos se realizó un recuento de todos los restaurantes que aparecían en dos plataformas de delivery: Glovo y Deliveroo, y se categorizaron según el tipo de comida que ofrecían. La mayoría se categorizaron por la etnia del producto, por ejemplo, italiana, japonesa, tailandesa, árabe, etc. Aunque además se incluyeron categorías como desayunos y meriendas, o gluten free.

Mercado de Food Delivery

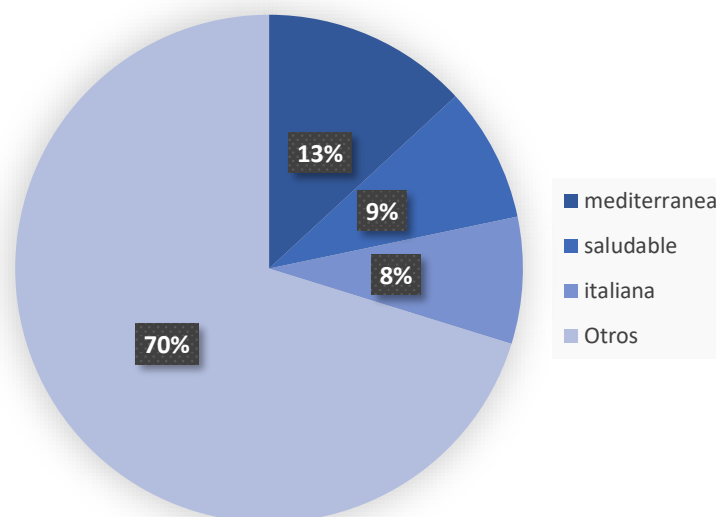


Ilustración 3: Mercado de food delivery

De todos los restaurantes y su oferta, se decide que aquellos que pueden ofrecer un producto a priori similar, se reflejen por nombre, y todos aquellos que no suponen una competencia directa, como, por ejemplo, comida tailandesa, japonesa, o desayunos y merienda, entre otros, queden categorizados bajo “otros”. Por tanto, se puede observar que tan solo un 30% de toda la oferta gastronómica actual está cubierta por restaurantes de comida similar, aunque no significa que tengan la misma calidad de producto ni la misma filosofía que Breatheat. Además, tan sólo el 9% de la oferta pertenece a la comida saludable, lo que muestra un nicho todavía por explotar y que no ofrece tanta competencia como otros tipos de comida, como la comida rápida, que supone un 20% de la oferta, o la japonesa, especialmente el sushi, con un 12%.

Con la ayuda de este gráfico, obtenido a través del estudio de la oferta que existe actualmente en estas plataformas de delivery, se intuye que existe una oportunidad real para este negocio. El hecho de que tan solo un 9% de la oferta sea de comida saludable ejemplifica que este nicho del mercado está lejos de estar saturado y dadas las tendencias recientes de dietas saludables, pone en escena un hipotético crecimiento del sector de la comida saludable. Este crecimiento es el que Breatheat debe aprovechar para establecerse como una cadena referencia en el sector y así asentarse en lo que puede ser el futuro del mundo de la restauración.

4.5. Estructura competitiva del mercado

Se puede considerar como mejores prácticas del sector todos aquellos competidores que emplean las dark kitchens.

Una dark kitchen, también denominado cocina fantasma, es un tipo de cocina industrial creada por restaurantes y empresas de delivery para potenciar sus ventas. Estas cocinas solo ofrecen el servicio a domicilio y son usadas tanto por grandes cadenas de restauración, que no tienen suficiente espacio para ofrecer el servicio a domicilio, como por empresas de food delivery.

Se habla de las dark kitchens porque es el modelo de negocio que se empleará para Breatheat por ser lo que más se ajusta a sus necesidades tanto por instalaciones como por personal, operativa y necesidades.

A continuación, se analizará las características de las siguientes empresas que actualmente ya han implementado este tipo de negocio y se compararán cada una de las soluciones mediante un benchmarking.

4.5.1. Objetivos del benchmarking

El proceso de Benchmarking consiste en medir y categorizar el funcionamiento de los productos y modo de actuación de otras compañías competidoras, las cuales son habitualmente consideradas las líderes del mercado o, a priori, están por encima de la nuestra, con el objetivo de detectar y corregir desviaciones y puntos débiles en nuestra operativa y producto para poder crecer y evolucionar hacia posiciones más cercanas a las de dichos líderes del sector y convertirnos así en una empresa delantera. Y no sólo se emplea este análisis para crecer y situarse a la cabeza del mercado, sino también para mantenerse.

En caso de Breatheat se extrae que se debe analizar a los líderes operadores del sector en la ciudad de Barcelona (se podría ampliar el análisis a empresas de fuera de Barcelona, pero se prefiere acotarlo debido a los tiempos ajustados del proyecto). Ellos son tanto las empresas de *delivery* con elaboración propia de productos (Glovo, etc.), las cadenas de restaurantes, restaurantes autónomos, *Dark Kitchens* (cocinas de propiedad como la nuestra o subarrendadas a terceros para preparar comida de entrega a domicilio y no abiertas al público).

4.5.2. Modelo delivery

4.5.2.1. Roobox

En primer lugar, se puede mencionar a Deliveroo, una compañía de entrega rápida de comida. Esta compañía fue la pionera en invertir en un nuevo proyecto denominado Roobox.

Roobox es un servicio enfocado a restaurantes gourmet de calidad, la cual da la posibilidad de que los negocios más pequeños tengan acceso a *dark kitchens*, que únicamente tengan como fin el reparto a domicilio. De esta forma permite a los negocios que los encargos a domicilio no interfieran con la gestión de las mesas y la imagen hacia los clientes tradicionales que acuden al local. Se denomina como cocina a distancia, por el que un restaurante que se vea saturado de pedidos o quiera probar una nueva localización como fin reparto a domicilio, puede utilizar temporalmente una cocina proporcionada por la compañía.

Al principio, Roobox contaba con tan solo una cocina que funcionaba solo con varios restaurantes. Hoy en día, se puede afirmar que cuentan con un gran número de dark kitchens alrededor de Europa. En España, hasta agosto de 2019, Deliveroo cuenta con dos dark kitchens en Madrid [10], por lo que el concepto sigue en desarrollo.



Ilustración 4: logotipo de Deliveroo

4.5.2.2. Cook Room

Glovo, una empresa española la cual se dedica a la compra, recogida y envío de pedidos, también está apostando por las cocinas a domicilio.

Cook Room es el innovador servicio que ofrece Glovo junto con la colaboración de Coocció [11]. Cook Room es un espacio el cual se ha capacitado con cocinas a medida para los restaurantes asociados a Glovo con el objetivo de potenciar el reparto a domicilio y de esta forma evitar la saturación de sus propias cocinas. La idea se desarrolla a raíz de la gran demanda por el servicio delivery, el objetivo del nuevo servicio que ofrece Cook Room es dividir las entregas a domicilio con el negocio local, de esta forma se permitirá una mejora de atención a los clientes que acuden al local y evitar que las cocinas de los restaurantes se saturen.

Glovo ha ubicado su *dark kitchen* en los bajos de un local en Les Corts, un lugar donde se esconden numerosas cocinas de Glovo. A estas cocinas no pueden acceder nadie más que los cocineros y los repartidores. En un margen de 30 minutos[12] como máximo los cocineros preparan todo tipo de platos y los repartidores acuden al local para llevárselo al cliente final.

Los cocineros no trabajan para Glovo sino que trabajan bajo nómina para las empresas contratadas para utilizar las instalaciones, sin embargo por cada encargo hay una comisión del 10% y puede llegar a alcanzar el 40% que estas empresas deben otorgar a Glovo.

Cook Room beneficia tanto a los consumidores, ya que ofrece una mejora en la experiencia ofreciendo un servicio de 24 horas y en aumentando el número de pedidos actuales; como a los restaurantes, ya que se les presenta la oportunidad de expandir su negocio.



Ilustración 5: logotipo de Glovo

4.5.2.3. Kraving Kitchens

La start-up Kraving Kitchens, creada por Mar Cónsul en 2018, se especializa en ofrecer food delivery de comida de preparación rápida pero casual y bajo demanda [13].



Ilustración 6: logotipo de Kraving Kitchens

Kraving kitchens empezó en Barcelona y fue pionera en abrir la cocina al público, cosa que se diferencia de Breatheat. La start-up cuenta con dos tipos de restaurantes virtuales: Kraving Viet y Kraving Med. Se puede coger como ejemplo Kraving Med para

Breatheat ya que se especializa en la cocina Mediterránea y sostenible Km0, ofreciendo una alimentación saludable, de calidad y con productos frescos.

Kraving Kitchens colabora con empresas de food delivery (Glovo, Deliveroo, JustEat) para repartir los pedidos al cliente. Actualmente, la start-up tiene una cocina en Barcelona con la que cubre la demanda de toda la ciudad. Hoy en día, Kraving Kitchens realiza 2000 pedidos mensuales contando con una plantilla de 8 empleados.

A continuación, se muestra una tabla comparativa analizando las diferencias y similitudes de las empresas previamente mencionadas.

	Roobox	Cook Room	Kraving Kitchens
Localización	London (UK) y España	España, Argentina y Chile	Barcelona
Año de lanzamiento	2016	2018	2018
Número de cocinas	200, 2 en España	12	1
Cocina abierta al público	No	No	Sí
Producto	Depende del restaurante arrendador	Depende del restaurante arrendador	Vietnamita y Mediterráneo (sostenible, Km0, producto de calidad)
Entrega	Bajo demanda y diaria	Bajo demanda y diaria	Bajo demanda y diaria
Precio mínimo	No hay	No hay	Desde 1,90€
Cocinero propio	Sí (cocinan los platos de restaurantes)	No (cocineros de los restaurantes a cambio de exclusividad de los repartos)	Sí
Redes	No presencia en redes	No presencia en redes	Sí
Pago online	Solo online	Solo online	Solo online
Take away	No	No	Sí
Empleados	Depende del restaurante arrendador	Depende del restaurante arrendador	8 empleados

Tabla 1: tabla comparativa de las mejores prácticas del sector

Después de realizar la tabla comparativa, se puede observar muchas ideas, métodos, tipo de operaciones los cuales nos pueden ayudar a implementarlas de manera efectiva a nuestro negocio. Como, por ejemplo, ofreciendo un producto de origen mediterráneo, saludable, de calidad y km0; tener propios cocineros; tener presencia en redes; pagos online.

4.5.3. Restaurantes de comida healthy

Se han elegido 4 restaurantes de comida healthy, de calidad y de cocina tradicional que ofrezcan un servicio a domicilio para analizar. Los motivos por los cuales se decide estudiar estos 4 restaurantes son:

- Se justan a la oferta de comida saludable que se quiere ofrecer desde nuestra propuesta
- Ofrecen pedidos a domicilio
- La edad restaurantes que llevan abiertos un tiempo relativamente corto
- Tamaño, es decir, que funcionan y tienen entre 5-7 empleados

- **Breathe green**

Breathe green nació en 2018 en Barcelona. Breathe green se basa en ofrecer a sus clientes una comida sana, preparada al momento con los ingredientes más saludables de la dieta mediterránea. Los alimentos que ofrece Breathe green son orgánicos, ecológicos y de proximidad, los cuales los presentan al cliente con envases 100% reciclables. El restaurante ofrece tanto la posibilidad de comer en el local como poder hacer envíos a domicilio o a lugares de trabajo junto con la colaboración de Glovo.

breathegreen *

Ilustración 7: logotipo Breathegreen

Hoy en día, Breathe green tiene dos locales en Barcelona. El primer local fue abierto en Avenida Diagonal con Tusset y el segundo local se encuentra en la zona de la Sagrada Familia, donde cuentan con , aproximadamente, 6 empleados por restaurante. En cuanto a sus acciones en las redes sociales, Breathe green tiene más de 7.000 seguidores en

Instagram y unos 500 seguidores en Facebook. El *engagement* alcanzado es bastante pequeño en Facebook, pero considerablemente mejor en Instagram, con 50-150 “me gusta” y 2-5 comentarios por foto, con un total de 240 publicaciones donde destacan sus platos e innovaciones para incitar a más clientes a comer sano y saludable.

- **Tivoli 1940**

Tivoli nació en el 1940, se puede decir que es un restaurante tradicional en Barcelona que tiene una gran historia detrás. El restaurante elabora una cocina mediterránea de mercado con los productos e ingredientes más frescos de la temporada. Los platos que Tivoli ofrece a sus clientes son todos sanos y saludables. El restaurante ofrece la posibilidad de desayuno, comida, almuerzo, meriendas y cenas tanto en el mismo local o a domicilio a través del proveedor Glovo y Deliveroo.

Tivoli se encuentra ubicado en la calle Muntaner, en el mismo lugar donde apostaron en el 1940. EL restaurante cuenta con 7-8 empleados, aproximadamente.



Ilustración 8: logotipo de Tivoli 1940

En cuanto a la presencia en las redes, Tivoli dispone de 1.400 seguidores en Facebook y de 1.500 seguidores en Instagram. La actividad en cuanto a sus seguidores es relativamente baja, con 20-70 “me gusta” y entre 1-3 comentarios por fotos. Tivoli hoy en día obtiene 370 publicaciones en Instagram donde destacan la elaboración de platos, fiestas y promociones.

- **Oh Bo**

Oh Bo nace en el 2014 ofreciendo una nueva propuesta al cliente de satisfacerle con una de las mejores ofertas gastronómicas de Barcelona basada en la comida de mercado y el producto de proximidad. En la carta se puede encontrar carnes y verduras ecológicas, pescado del mediterráneo, cervezas tradicionales o artesanas, zumos o batidos de frutas

preparados al momento. El restaurante ofrece todo tipo de comidas del día, tanto desayunos como comida, meriendas o cenas, tanto en el local como a través del servicio a domicilio que ofrecen junto con el proveedor Glovo y Deliveroo.

El local se encuentra en la calle Dr. Fleming, una zona con gran número de restaurantes y de oficinas. Oh Bo cuenta con 6 trabajadores aproximadamente.



Ilustración 9: logotipo de Oh Bo

Por último, se puede observar un gran uso en las redes sociales, con una gran actividad y un número elevado de seguidores. En Instagram obtienen hoy en día más de 4.000 seguidores, con una media de 4 comentarios y 100-300 “me gusta” por publicación, donde se encuentran 900 publicaciones las cuales destacan fotos de la calidad de productos que utilizan, los platos de la carta y las bebidas especiales que preparan. En cuanto a Facebook se observa un número más elevado de seguidores, 9.000 seguidores, y una media de 1 comentario por foto y entre 3-20 “me gusta”.

- **Faborit**

Faborit, una cadena de restaurantes madrileña abre por primera vez un restaurante en Barcelona en el 2015. Faborit es una cafetería, se podría decir de comida rápida saludable, ideal para comidas durante horarios laborales o bien para pedidos a domicilio, junto con la colaboración de Glovo, Deliveroo y Just Eat. La carta de Faborit ofrece un variado de ingredientes de primera calidad, como las mejores frutas del momento y las verduras de temporada.

Hoy en día Faborit se encuentra en Madrid, Barcelona y Logroño. La cadena empezó abriendo su primer local en Paseo de Gracia, una ubicación excelente en el centro de la ciudad. Actualmente, obtiene 5 locales más situados en zonas estratégicas alrededor de Barcelona.

Su presencia en las redes esta trabajada con 5.000 seguidores en Facebook y más de 9.000 seguidores en Instagram, informándoles con sus publicaciones entre 4-5 veces por semana.



Ilustración 10: logotipo de Faborit

Sus publicaciones se basan en los productos que ofrecen, frases inspiradoras y recomendaciones de cómo llevar una dieta saludable. Su *engagement* en Facebook, es más pequeño, mientras que en Instagram es algo más alto, con una media entre 50-200 “me gusta” de 1 a 5 comentarios por publicación.

Ahora, habiendo analizado las diferentes empresas se realizará una tabla comparativa para analizar los metodos, ideas y operaciones de cada una de ellas, los cuales pueden servir para implementarlas o descartarlas de Breatheat.

		Breathgreen	Tivoli 1940	OH BO	Faborit
Año		2018	1940	2014	2015
Ubicación		1. Avenida Diagonal 2. Sagrada Familia	Calle Muntaner	Dr. Fleming	1. Paseo de Gracia 2. Bac de Roda 3. Paseo de la Zona Franca 4. Plaza de Europa 5. Josep Pla 6. Plaça de la Pau
Productos		Sana, preparada al momento y con los ingredientes más saludables de la dieta mediterránea.	Cocina mediterránea de mercado con los productos e ingredientes más frescos de la temporada	Comida de mercado y el producto de proximidad	Variado de ingredientes de primera calidad, como las mejores frutas del momento y las verduras de temporada.
Empresa delivery		Glovo	Glovo y Deliveroo	Glovo y Deliveroo	Glovo, Deliveroo y Just Eat
Precio medio		15€	20€	25€	10€
Redes sociales	Instagram	7.000 seguidores	1.500 seguidores	4.000 seguidores	9.000 seguidores
	Facebook	500 seguidores	1.400 seguidores	9.000 seguidores	5.000 seguidores
Canales		Instagram y Facebook	Instagram y Facebook	Instagram y Facebook	Instagram, Facebook y Twitter

Tabla 2: tabla comparativa

5. Análisis de la empresa

Antes de realizar cualquier campaña de marketing o de definir y diseñar la marca y la imagen de la empresa se cree conveniente realizar una serie de análisis de la empresa a nivel de potencial y aspectos a potenciar.

5.1. Empresa

Un punto muy importante para conseguir hacerse un hueco en este nicho de mercado se encuentra en la confección de una red de usuarios que soliciten nuestro servicio y aquellos que lo llevan a cabo.

Como hemos visto en los puntos anteriores, hoy en día existen infinidad de tipos empresas de comida a domicilio que evolucionan para ganarse un nombre en el sector. Si queremos que Breatheat entre en el mercado, debe hacer algo que las demás empresas no sean capaces de hacer, algo nuevo, debe tener un valor añadido para que los ciudadanos den el paso de usarla por delante de nuestros competidores.

Entre las empresas que se han nombrado en apartados anteriores y cuyo funcionamiento se ha explicado, todas tienen ventajas, puntos fuertes, puntos débiles e inconvenientes. Muchas de ellas emplean una App para su funcionamiento, otras una página web, otras lógica e inteligencia artificial, etc. Todas realizan una acción, pero ninguna se centra en cocinar platos del día a día con productos de calidad y con la gran eficacia que nuestros cocineros emplean.

5.2. Objetivo, visión y valores

Toda empresa o proyecto, antes de pasar a la acción y en su transcurso, debe establecer unos valores y una visión del negocio, del mercado y de sus actos; esto se hace para transmitir a sus empleados y para recordarse de dónde vienen y en qué debe basarse su actuación en según qué momentos.

- **Objetivo:** El objetivo de Breatheat es crear un nuevo sistema de servicio de *food delivery* mediante la implantación de unos locales y centro logístico para tener un uso de locales-cocina que permitirán transformar el mundo de la restauración tal y como lo conocemos.

- **Visión:** La visión de Breatheat consiste en ofrecer un servicio de reparto a domicilio contando con la mejor cocina tradicional, calidad de producto y el más eficaz de los modelos de *food delivery*.
- **Valores:**
 - a. **Esfuerzo:** el esfuerzo es una acción que no se negocia, es el pilar de cualquier empresa y algo que todo empleado debe tener en cuenta. Una empresa sin esfuerzo muere, ya sea porque no tiene éxito, o, si lo tiene, muere de él. El valor del esfuerzo se pone de manifiesto en el contagio entre trabajadores, ya que se crea un ambiente de competitividad sano con el que se pone a la empresa por delante de cualquier interés.
 - a. **Gratitud:** La gratitud es aquella característica que define a un buen trabajador. No sólo se refiere a ser agradecido, sino a mostrarse dispuesto a recibir *feedback* (puede ser negativo) y ser agradecido, ya que eso ayuda a mejorar. También se refiere a ser generoso en el esfuerzo, con el compañero. Si el compañero necesita de mi ayuda y se la puedo brindar, se la brindo.
 - b. **Compañerismo:** el compañerismo entre empleados es la clave del éxito. Un equipo de trabajo sin compañerismo no funciona, se crea un clima de trabajo negativo y resta a la empresa. Un buen clima de trabajo multiplica.
 - c. **Calidad:** está demostrado (y personalmente lo puedo corroborar) que un trabajo mal hecho, tiene doble trabajo: hacerlo y deshacerlo. La calidad en el trabajo es imprescindible para poder dirigir a un grupo de empleados o a un equipo.
 - d. **Comunicación y conectividad:** la comunicación entre empleados es de vital importancia para que el proyecto pueda desarrollarse con total transparencia.
 - e. **Efectividad:** la efectividad va ligada con la calidad, ya que en cualquier empresa los recursos deben emplearse con la máxima efectividad y optimización posibles.
 - f. **Improving:** el mejorar día a día permite al equipo de trabajo desarrollar nuevas facetas que pueden ser cruciales en el devenir del proyecto. Todo empleado debe tratar de auto superarse.

5.3. Análisis DAFO

5.3.1. Análisis interno

Un análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, proyecto o persona en el que se analizan sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

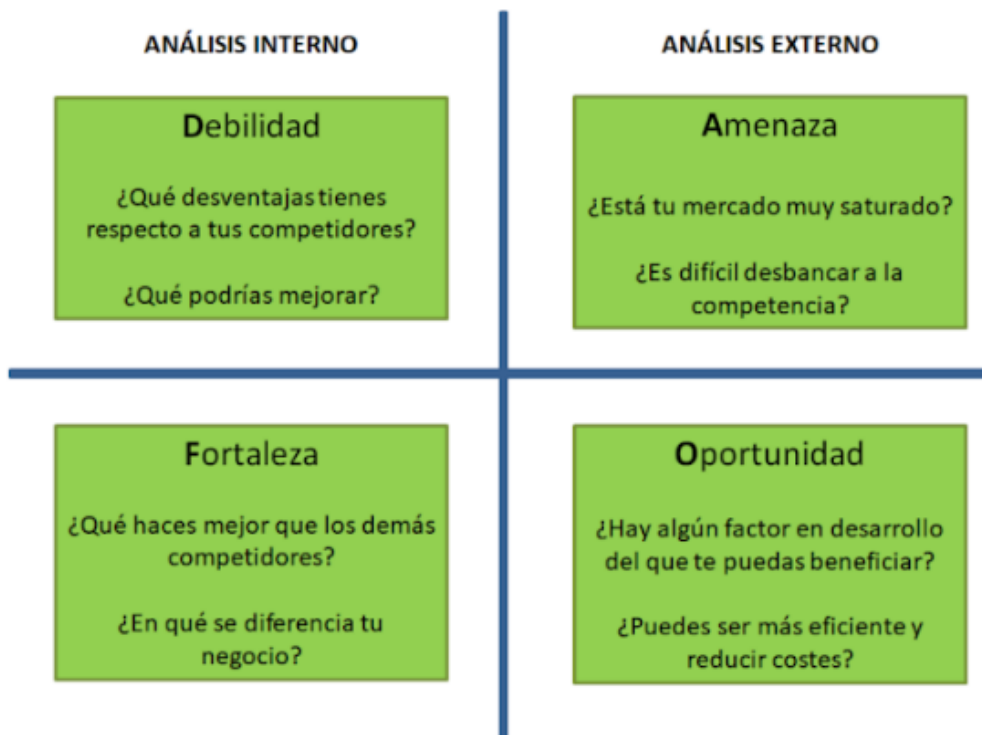


Ilustración 11: diagrama DAFO. Fuente: InfoAtónomos

Debilidades:

- Carencia de experiencia frente a la competencia. Dificultad de ganar cuota de mercado.
- Recursos financieros limitados.
- Dificultad de coordinar al nuevo equipo con las órdenes de venta.
- Dificultad de coordinar la distribución y el *delivery* con los repartidores y las empresas repartidoras.

- Obtención de la licencia de manipulación de alimentos y adaptabilidad del local acorde con la legislación vigente (salida de humos, instalación eléctrica).

Fortalezas:

- Elaboración de comida 100% sana y saludable.
- Multidisciplinariedad de las personas implicadas en el proyecto.
- Talento digital: dominio de las plataformas digitales que funcionan mejor: Facebook, Instagram, Google...
- Se está en un entorno de continuo desarrollo que da pie al lanzamiento de nuevas iniciativas como nuestra empresa.
- Se sabe que es exactamente lo que queremos. Idea confeccionada (no quiere decir que no se vayan a sufrir modificaciones).
- Confección de un buen equipo familiarizado con la última tecnología.
- Disposición de equipos óptimos para cocinar.
- Toda una vida viviendo en Barcelona, nos han permitido conocer y ser capaces de identificar los gustos de los consumidores, y entender cuales son sus necesidades de primera mano, como parte tanto del público objetivo afectado como de la solución que se ofrecerá.
- Ubicación del local en una zona con un alto índice de empresas cuyos empleados pueden ser potenciales clientes.
- Se cuenta con unos repartidores con mucha experiencia.

5.3.2. Análisis externo**Amenazas:**

- Nuevos competidores debido al auge de crecimiento de las zonas estudiadas.
- Competidores con producto de menor calidad, pero considerablemente más barato.
- Los consumidores pueden no valorar la calidad.
- Cambios regulatorios, de gobierno y de leyes.
- Ataques informáticos.
- Incapacidad de gestionar el crecimiento

- Obtención de datos sesgados en relación con las preferencias de los consumidores.

Oportunidades:

- Gran uso y en crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías y el food delivery
- Los períodos de recesión afectan positivamente ya que ofrecemos producto de calidad a precio competitivo y asequible en épocas de crisis.
- Aplicación en zonas de gran crecimiento.
- Los procesos de elaboración de cocina saludable (alto calado en la sociedad).
- Reducción del tiempo de entrega debido al estudio de las zonas de reparto.
- Zona de alta concentración de individuos, facilidad para obtener un buen alcance boca a boca.

5.4. Análisis PESTEL

PESTEL es el acrónimo con el que se denomina a un análisis de un proyecto o empresa en el que se analiza y se descubre el entorno general mediante el estudio de los factores **Políticos**, **Económicos**, **Socioculturales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales** (**PESTEL**). Este análisis permite situar a Breatheat dentro de un marco global para conocer sus fronteras, sus posibilidades y su potencial mediante el estudio de factores externos que puedan afectar. Se realizará un estudio breve de cada ámbito:

- **Político:** la política puede afectar en cuanto a leyes de sanidad, leyes inmobiliarias (local-cocina) pero también puede afectar a través de los proveedores, con leyes contra los falsos autónomos (que afectan directamente a los repartidores etc.)
- **Económico:** Breatheat se puede beneficiar de las plataformas de *crowdfunding* mediante las que últimamente tanto fondos de inversión como inversores privados participan en rondas de financiación que ayudan a lanzar las nuevas iniciativas y startups gracias a su aportación de capital.

- **Sociocultural:** el negocio puede aportar a la sociedad ayudando a una mejora alimentación de la gente reduciendo el consumo de *fast food* y fomentando la alimentación sana gracias a un coste bajo del producto que ofrecemos.
- **Tecnológico:** ante la aparición de los *Smartphones*, las oportunidades de negocio se han visto multiplicadas de forma considerable a lo largo de los años; la facilidad con la que un producto puede ser llevado hasta un consumidor con cierta facilidad y poca infraestructura física a través de estos dispositivos son una oportunidad de futuro. El proyecto no se desvía de esa trayectoria, y de la mano de la última tecnología y sustentándose en ella se pretende crear este servicio a la población.
- **Ecológico:** el impacto ecológico de la empresa no es de gran magnitud. A nivel de contaminación directa, solo se contamina con la cocina y las actividades que se realizan en ella. A nivel indirecta, si los repartidores utilizan vehículo contaminante también se estaría contribuyendo a la contaminación. El hecho de ofrecer productos frescos y de proximidad implica que la contaminación por transporte se reduce notablemente respecto a productos que puedan proceder de otras partes del país o incluso continentes, las cuales dejan una huella de carbono mucho mayor. Además, en la oferta de comida healthy el consumo de carne roja se reduce considerablemente y por lo tanto es otra forma de contribuir en la reducción de emisiones.
- **Legislativo:** no se cree que el marco legislativo suponga una gran traba para el proyecto ya que la existencia de otros proyectos o aplicaciones similares a la nuestra nos demuestra que está permitido. Se podría tener problemas con modificaciones de la ley de sanidad. Adicionalmente, hay que tener muy en cuenta la protección de las identidades de los usuarios regida a través del RGPD [14]. Sin embargo, al ser un servicio de delivery el encargado de la gestión del perfil de los usuarios y sus datos serán ellos.

6. Plan de marketing

6.1. Marca y branding

Previo a especificar cómo se gustaría conseguir el concepto de marca y branding en el hipotético caso del lanzamiento de la cadena, se va a definir brevemente marca y branding como tal para facilitar la comprensión y aplicación de estas en nuestra *start-up*. Se ha decidido dedicarles un apartado a estos conceptos ya que se cree que forman parte del ciclo básico del lanzamiento de una empresa para poder posicionar ésta como tal en el mercado y como referencia para los consumidores.

Se podría definir una marca como un nombre, signo, símbolo o diseño, o combinación de ambos cuyo fin es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de su competencia, aunque realmente las marcas van mucho más allá de lo meramente corporativo y comercial. La marca es un catalizador de afectos, como la suma de todas y cada una de las sensaciones, percepciones y experiencias que una persona tiene como resultado del contacto con una organización, sus productos y servicios. Se podría concluir la definición remarcando que sobre todo una marca reside por encima de todo en la mente de las personas.

El concepto branding hace referencia al proceso de construcción de una marca, abarcando todos los elementos que componen la identidad de un negocio, se ocupa de que todos los elementos que forman parte de una marca funcionen de manera sinérgica. Desarrollar un branding es fundamental para este tipo de negocios ya que permite diferenciarse de la competencia, establecer una sólida conexión con los clientes e influir en la compra o selección del servicio por parte del cliente.

¿Qué beneficios aporta el branding para un negocio en el mundo de la restauración? El branding ha revolucionado el mundo de la restauración, hoy en día tener un buen producto no es suficiente, es necesario poder crear un vínculo entre los clientes y el negocio. La marca es lo que permite desarrollar relaciones y experiencias con tus clientes. Sin marca solo eres un bar o restaurante más. Para garantizar el éxito es necesario diferenciarse de los demás negocios.

- **Reconocimiento:** si consigues posicionarte en el mercado, y crear una identidad, tu logo o nombre será reconocido por parte de los consumidores con facilidad, conseguirás tener la referencia.
- **Identidad:** con la creación y consolidación de un branding se consigue tener una identidad propia, marcada, que aporta personalidad y diferenciación.

- **Diferenciación:** el branding tiene como objetivo conseguir que los consumidores te distingan de la competencia.
- **Valor:** genera un valor añadido, a parte del servicio que se ofrece, cuidar la imagen provoca que indirectamente los consumidores también tengan la sensación de que cuidas tus productos y relación con los consumidores. La imagen en el siglo XXI lo es todo.
- **Fidelización:** por parte de los clientes.

Al no ofrecer servicio de restauración en el mismo local, ya que únicamente se emplea el local-cocina para producir y desarrollar productos propios, se cree que es imprescindible cuidar y mantener una buena imagen a través de las redes sociales y página web. Se cree que la estética es un factor imprescindible, ya que transmite los valores y esencias que el branding recoge, es imprescindible ofrecer un *site* en el que el usuario comience a vivir la experiencia de nuestro servicio. Por este motivo, se puede afirmar que un *community manager*, sería la mejor opción para poder contar con un profesional que transmita todos los valores de la empresa a través de los distintos canales online.

6.1.1. Logo

Se cree esencial la creación de un logo para nuestra empresa ya que es el primer símbolo que los consumidores relacionan con una empresa. El objetivo a través del logo es conectar a la gente con la empresa.



Ilustración 12: logo propuesto para nuestra start-up

En la imagen de arriba se puede ver el logo que se ha diseñado para Breatheat. Un logo perfecto no es aquel que llama la atención, sino que genera un impacto profundo, y se cree con el diseño de este logo se llega a este objetivo. El logo es innovador, claro, sencillo, definido y elegante lo cual transmite los valores de Breatheat.

A continuación, se previa a explicar todas las características que el logo transmite:

- Poder visual: el poder visual es lo más importante en la creación de un logotipo, es por este motivo que se ha diseñado un logo sencillo simple y sobre todo de calidad. Se quiere crear un impacto memorable al consumidor que le permita leer entre líneas lo que Breatheat ofrece.
- Versátil: se ha querido crear un logo versátil ya que no se sabe cómo evolucionará Breatheat en un futuro, por eso se cree relevante que el logo sea versátil desde el comienzo.
- Distinción: es relevante destacar en base a los demás, es por esta razón que se ha querido destacar el nombre de la empresa y añadir un icono que sea reconocido por sus clientes.
- Color: aunque en primera instancia los colores no son algo que se aprecia conscientemente, subconscientemente los colores transmiten sensaciones o emociones a las personas. Es por esta razón que se ha escogido el color verde ya que está relacionado íntimamente con la naturaleza, la seguridad y la tranquilidad. La start-up quiere transmitir a través de su logo que el negocio está enfocado al producto de calidad.

La suma de todos estos elementos lleva a un solo lugar, a Breatheat. Cada uno de ellos juntos pueden lograr la retransmisión de la imagen que se ha estado trabajando para crear lo que es ahora Breatheat.

6.1.2. Oferta de productos y carta

El producto que Breatheat va a ofrecer estará enfocado al nicho de mercado de cocina tradicional acompañada de productos de buena calidad, con un bajo coste para hacerlo asequible al consumidor de tal forma que no se excluyan a colectivo con recursos menores, y sobre todo sano, ya que se pretende vender como menú semanal del que cualquier usuario pueda beneficiarse sin tener que preocuparse continuamente de su afectación a su fisionomía.

Se pretende, además de los productos que se ofrecen y menús que se confeccionarían, centrar atención en no caer en la monotonía y ofrecer una amplia variedad de menús a lo largo de las semanas donde el cliente pueda estar satisfecho con la variedad de los productos. Esta variedad debe ceñirse a la temporada en la que se encuentra, de tal forma que se asegura un consumo de productos de proximidad y favoreciendo el

consumo sostenible. Cada estación irá ligada a los productos que la acompañan (e.g. En verano se ofrecerá gazpacho, en invierno sopa y platos calientes, etc.).

Se elaboró una carta con las posibles ofertas, que se encuentra en la pagina 49 del documento. Para todos los platos (descartando las pastas y los postres) se necesita materia prima no procesada y saludable: legumbres, pescado fresco, carne, verduras del huerto, ensaladas y demás. Para las pastas, pese a ser orgánicas y vegetales, son procesadas ya que no corresponden a materias primas y por tanto los proveedores serán distintos. A través de los pedidos que se irán recibiendo, se podrá ir moldeando a necesidad de obtención de materia y determinar así qué platos son los más demandados y, por ende, de qué materias necesitamos más reservas o debemos hacer pedidos de más cantidad. Desde un inicio y sin pedidos, se estima por las tendencias personales y el conocimiento del consumidor medio español/barcelonés, los siguientes platos como *trending* y susceptibles de ser afectados por una alta demanda: Tartar de aguacate y salmón, ensalada de salmón (a los amantes de la comida mediterránea suele gustarles la mezcla de pescado fresco con la ensalada), Pollo Teriyaki o solomillo ibérico con espárragos y parpadelle con setas de temporada y parmesano (todo ello sujeto a la temporadas del año, tanto por disponibilidad de producto como por demanda del consumidor).

Los proveedores de materias primas deben ser del sector primario, donde encontramos a pescadores/pescaderías de donde se puede obtener el pescado fresco. En ningún caso se obtendrá materia prima de las grandes distribuidoras ya que así se favorece a la pequeña empresa y se pueden ahorrar costes considerables. Para las carnes se sigue la misma estrategia, y para ellos, tanto para pescaderías como para carnicerías (o en su defecto, si el volumen es muy grande, distribuidores, pero a menor escala) es muy importante establecer relaciones de confianza y (por parte de Breathe green) ser buenos pagadores para ganarnos su confianza y poder acceder a aquel producto de mayor calidad. En el caso de las hortalizas, legumbres y ensaladas, se acudirán a mayores productores dada la alta cantidad que se necesita para la elaboración de los platos (los entrantes se componen de ellas, y los segundos van acompañados de ellas, por tanto, se emplean en todos los casos).

Por el tipo de comida que Breatheat va a ofrecer, el encaje de la empresa en las plataformas de food delivery corresponde a comida Mediterránea y Saludable, ya que se cuenta además con la ventaja de saber la clase de comida que les gusta a los Barceloneses amantes de la cocina mediterránea (en su mayoría) y de qué forma se cocina.

Los envases es un punto muy importante en el food delivery, aunque pueda no parecerlo, y estarán pensados de tal forma de que lleguen de la mejor manera posible al cliente (y a su vez reducir a la empresa costes). En primer lugar, los envases son

ecológicos ya que sigue la filosofía y valores de la empresa. En segundo lugar, se sellan de tal forma que no se puedan causar posibles derrames. Podemos decir que utilizamos un *packaging* moderno, sostenible y útil, y las diferentes posibilidades se estudiarán más adelante.

En el mundo de la restauración, no solamente es importante ofrecer buenos productos o un buen servicio, sino que la carta esté consolidada y con alta concordancia, es decir, que el consumidor, cuando lea la carta, encuentre un hilo conductor que le permita imaginarse a la perfección qué platos son los adecuados para satisfacer no tan solo sus necesidades sino el deseo de vivir una experiencia culinaria.

BREATHEAT	
PRODUCTOS DE CALIDAD Y TRADICIONALES KM0 BASED	
Entrantes	Pescado
<ul style="list-style-type: none"> • Hummus clásico con aceite de oliva, pimentón ahumado de la Vera 4,90€ • Verduras a la plancha de la temporada 4,90€ • Tartar de aguacate y salmón 7,00€ • Ensalada de salmón, remolacha y cítricos con piñones y vinagreta 5,70€ • Ensalada km0 de la huerta ecológica 5,00€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Salmón asado al miso con lima, celery y manzana 12€ • Carpaccio de langostinos con erizos, cítricos y aguacate 10€ • Pulpo a la plancha con verduras asadas de la temporada 12€ • Dorada a la plancha con cebolla caramelizada 13€
Carne	Pastas y Arroces
<ul style="list-style-type: none"> • Pollo teriyaki 10€ • Pollo con especia Tandori, leche de coco, arroz Basmati 12€ • Solomillo ibérico con espárragos 13€ • Carpaccio de ternera con queso parmesano y rúcula 10€ • Steak tartar de ternera crudo o ahumado 10€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Espagueti entero orgánico con salmón a la plancha 10€ • Tallarines de arroz con carne orgánica a la parrilla 12€ • Pappardelle con setas de temporada y Parmesano 12€ • Ravioli al tartufo 11€ • Fettuccine alle vongole 12€ • Paccheri con Pomodoro, Basilico y Mozzarella 11€
WWW.BREATHEAT.ES	

Ilustración 13: Ejemplo carta confeccionada

Postres

• Lemon pie breatheat	3,20€
• Fresas y Frambuesas con nata	2,60€
• Veggie cheesecake	3,50€
• Carrot cake	3,20€
• Fruta de temporada	3,70€
• Tarta tatin	3,00€
• Yoghurt casero	2,40€

Bebidas

• Agua Boí	1,70€
• Coca cola light	2,00€
• Coca cola cero	2,00€
• Zumo natural Detox	3,50€
• Zumo natural de naranja exprimida	3,50€
• Smoothie Yogurín	3,50€

WWW.BREATHEAT.ES

6.2. Plan publicitario

Antes de crear la *start-up* se quiere previamente lanzar una campaña de marketing con el objetivo de obtener una primera impresión de los posibles futuros clientes y por ende tener un camino claro antes de lanzar el negocio. Con esto se comprobará si los mensajes que se quieren transmitir llegan correctamente al público y prevenir posibles crisis provocadas por la aparición de noticias negativas sobre el negocio, entre otras. Para realizar el plan de rápido impacto y *first impressions* el primer paso sería crear un plan publicitario, seguido por la captación de los clientes y finalmente la manutención y feedback de estos clientes.

Un plan publicitario es un conjunto de esfuerzos creativos que se realizan para lograr un objetivo a través de la persuasión. El objetivo es llevar a cabo una publicidad con generación de impacto inmediato y alta eficacia, es por esta razón que para llegar a este objetivo se tendrá que crear una campaña de marketing enfocada en las redes sociales.

El plan publicitario consiste en crear anuncios en internet y *pop ups* en Instagram y Facebook donde se revelará la idea en la que hemos estado trabajando. Se pretende transmitir un mensaje muy directo donde quede muy claro el concepto del negocio. Es decir, en breves palabras, la creación de una cadena de restaurantes enfocada a delivery.

En la siguiente foto se muestra un ejemplo de lo que sería un *pop up* en Instagram y Facebook de Breatheat. El objetivo es llamar la atención de los clientes y captar los primeros clientes y los datos que nos facilitarán.



Ilustración 14: diseño de interfaz pop up propuesto para las diferentes plataformas

6.3. Captación de clientes, fidelización de clientes y feedback

El objetivo del plan publicitario es llamar la atención a través de los anuncios lanzados y de esta forma crear el primer interés al consumidor. Si los clientes se ven atraídos e interesados por estos anuncios, accederán al enlace que los llevará automáticamente a una *landing page*.

Una *landing page*, también denominada página de aterrizaje es una página web a la que una persona llega tras pulsar en el enlace y es lo que el potencial cliente de Breatheat ve inicialmente. Se puede considerar la primera impresión del cliente. Esta página ayuda a convertir a los usuarios en clientes finales, de ahí la importancia de conseguir crear una *landing page* que se ajuste a la realidad y detalle al máximo aquellos aspectos que son relevantes para fidelizar al cliente, como pueden ser precios, ofertas, buen servicio, etc. Si un cliente ve información pobre, precios altos, sin ofertas, no va a interesarse por nuestro producto. Lo que capta realmente la atención es un producto que se destaque de los demás, que resalte y haga que el cliente quiera saber más sobre nuevas iniciativas. Para ello se necesitaría definir bien quienes somos, qué valores tenemos (valores por los que se rige la empresa y el comportamiento de los empleados), hacia donde queremos evolucionar para ofrecer un mejor servicio día a día y qué vendemos qué nos hace diferentes al resto de competidores, cosa que acabará haciendo que ganemos cuota de mercado.

- ¿Cómo funciona?

En primer lugar, el usuario se interesará por los anuncios lanzados en varias redes sociales. A continuación, decide que desea ampliar la información, por lo que decide hacer clic en el enlace que le llevará directamente a la *landing page*. Finalmente, el objetivo de esta página es recopilar la información y los datos del cliente a través de un formulario. Lo más importante de un usuario es captar sus datos de contacto (nunca se realizará un uso fraudulento de los datos, simplemente será con carácter comunicativo) mediante los cuales se puede contactar con él tanto a nivel personal para comunicarle ofertas personalizadas como para enviarle promociones generales que puedan ser de su interés. Si están interesados en recibir información de las novedades de nuestro negocio, la idea es, mediante la recopilación y análisis de Big Data, elaborar reportes personalizados mediante los cuales se elabora un perfil del usuario y se le puede proporcionar información que sea de su interés. Todo ello con la única finalidad de conservar al cliente y hacer de su experiencia con nuestra entidad algo de lo que quiera

repetir. En ningún caso se va a aplicar *spam* sobre ningún cliente ya que lo consideramos contraproducente.

El número de descargas que se registrará se traducirá en información personal de potenciales clientes que será almacenada mediante un software interno en una base de datos sobre la que se podrá estudiar y crear todos los análisis mencionados en el párrafo anterior. En un inicio, dado el presupuesto con el que se contaba, se hará de forma externa mediante un análisis estadístico e interpretación de resultados. Más adelante, con los ingresos que se generará, se subcontratará el servicio de análisis de Big Data para elaborar los reportes de manera más eficaz y con un nivel de detalle más elevado. Es así como conseguimos la oportunidad perfecta para contactar con ellos directamente y de forma personalizada.

Con este plan de rápido impacto y *first impression* no solo se quiere conseguir nuevos clientes, sino que también obtener y transformar los datos de los clientes para ofrecerles una mejor experiencia y así conseguir una fidelización, que se traduce en un beneficio bidireccional. A estos clientes interesados se les enviará toda la información relevante de nuestros avances del negocio, como, por ejemplo:

- Cuando se lanzará la campaña: Notificar al usuario el inicio de la actividad y generar expectativa
- Descuentos y promociones especiales: Se considera atractivo y puede contribuir a la fidelización de los clientes.
- Cómo se entregarán los pedidos: los pedidos se entregarán a través de nuestro colaborador y otras empresas de *food delivery*.
- Cómo se cocina: Las cocinas están localizadas en un local del 22@, equipado con material nuevo, y con materia prima de primera calidad.
- Qué tipos de productos se venderán: sobre todo, platos de cocina tradicional, caseros, adecuados a la estación en la que se encuentra.

Consideramos importante que se haga hincapié en la oferta de productos: productos locales y de temporada, de KM-0 y productos ecológicos, saludable y sin químicos ni tóxicos para sus clientes.

Finalmente, con este plan la intención es enviar una encuesta a aquellos clientes interesados en el negocio para poder saber lo que les gusta como potenciales futuros clientes. Se ha desarrollado una encuesta con diversas preguntas que ayudaran a comprender mejor el mercado y proporcionar servicios más atractivos a los clientes. Las preguntas serán:

Breatheat

¡Ayúdanos a crear Breatheat!

¿Que piensas sobre la start-up Breatheat?

Tu respuesta

¿Qué cambiarías del negocio?

Tu respuesta

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Tu respuesta

¿Cuántos días a la semana querías el servicio?

Tu respuesta

¿Te ves como potencial cliente de Breatheat?

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Ilustración 15: ejemplo de encuesta para futuros clientes de Breatheat

En resumen, se puede decir que con este plan de marketing lo que se consigue es tener futuros clientes, primeras impresiones del producto, primer enfoque, generar expectativa y curiosidad. Se cree esencial realizar este plan ya que hace que nos anticipemos a una futura crisis de reputación, identifica la reputación en la sociedad de la marca, ayuda a detectar oportunidades, ubica la marca en el sector respecto a la competencia y finalmente ayuda a conocer más a fondo al consumidor.

6.4. Contratación agencia de marketing

Después de realizar el plan publicitario y el plan de captación de clientes, se cree que contratar a una agencia de marketing especializada en el mundo de la restauración, sería lo más conveniente para el correcto desarrollo de las diferentes fases del crecimiento empresarial. Si bien una agencia de marketing se va a encargar de realizar la campaña de marketing digital, se cree que la mejor manera de transmitir todos los valores de la empresa y función de la empresa es mediante el mercado digital.

Para la selección de la agencia a contratar, se lanzará una RFP (solicitud de propuestas) abierta que se enfocará a agencias de tamaño mediano de Barcelona y con conocimiento del mercado digital. Esta constará de dos fases, una primera con aproximadamente unos 12-15 participantes y una segunda a la que tan solo accederán 3 participantes. En esta se presentarán nuestros requerimientos, pero se dará cabida a la imaginación de cada agencia ofreciendo mucha flexibilidad y premiando la imaginación de cada profesional

Un ejemplo de agencia a la que se podría invitar es la Agencia Gourmet de Barcelona, es una empresa que ofrece servicios referentes a campañas de marketing digital a otras empresas relacionadas con el mundo de la restauración.

Agencia Gourmet ofrece 4 tipos de servicios:

- a. Plan de marketing y social media:
 - Realiza campañas de captación de clientes en tripadvisor, google, etc.
 - Diseño y gestión de las redes sociales: Instagram, Facebook, Youtube, etc.
 1. Auditoría de la marca. DAFO y objetivos empresariales.
 2. Benchmarking con la competencia.
 3. Estrategia y objetivos del plan.

4. Implementación del plan de marketing. Calendario en redes sociales y plan de contenidos.
 5. Seguimiento y evolución del plan. Definición de KPI's con valor añadido.
 6. Gestión de crisis reputacional.
 - Realización de análisis de valoraciones y comentarios de la empresa, para identificar cuáles son los puntos por trabajar de la compañía y los puntos fuertes para seguir creciendo.
- b. Diseño de página web y desarrollo:
- Profundizar diseño de la web y su mantenimiento
 - Realizar integraciones con motores de reservas
 - Integrar nuevas funcionalidades
- c. Soluciones 3.0 para restaurantes:
- Software de facturación para la empresa
 - Motor de procesamiento de pedidos
- d. Eventos y *branding* de restaurantes:
- Consolidación de la imagen corporativa
 - Diseño de la carta del restaurante
 - Eventos

El objetivo es que la agencia seleccionada desarrolle junto Breatheat desde el primer momento toda la imagen de la empresa y se encargue de su crecimiento.

7. Plan de operaciones

7.1. Analytics ubicación local-cocina

Para poder maximizar el rendimiento, aumentar la eficiencia de los pedidos y así ser capaces de entregar el producto en el mayor tiempo posible, es necesario determinar qué ubicación tendrá el primer centro de operaciones, o local-cocina. A priori, únicamente se elegirá un único centro, puesto que es el inicio de la empresa. Sin embargo, se prevé que en un futuro puedan abrirse otros centros operativos que sean capaces de abastecer al público objetivo de manera óptima y eficaz.

7.1.1. Criterios de selección

Previo al análisis de las distintas ubicaciones optimas, se van a establecer los distintos criterios de selección, que serán los siguientes:

- **Concentración de oficinas:** El objetivo y filosofía de Breatheat es poder llevar comida saludable a un precio reducido a diario, que todas aquellas personas que no puedan o no tengan tiempo de preparárselo en casa, puedan depender de los servicios que ofrece la empresa con la garantía de poder disfrutar de una oferta equilibrada y saludable. Por ello, se considera que encontrar las zonas donde existe una gran concentración de empresas albergará un gran volumen del público objetivo.
- **Precio alquiler:** Para poder evitar gastos excesivos, y maximizar beneficios se requiere un local cuyo alquiler sea lo mas bajo posible, dentro de las características competitivas de la zona.
- **Oferta alternativa:** Se tendrán en cuenta todos aquellos restaurantes que, aunque no ofrezcan un producto similar, suponen una competencia indirecta debido a que los posibles consumidores de Breatheat puedan escoger otra oferta.
- **Índice de crecimiento:** Si bien el numero de oficinas es importante en el presente, como estrategia a largo plazo se pretende encontrar una zona con buena proyección que permita amortizar la inversión y contribuir al crecimiento de la empresa.
- **Actividad y capacidad económica:** Además de la concentración de individuos en oficinas, se pretende seleccionar una zona con una actividad y capacidad económica elevada, para no únicamente depender de las oficinas, las cuales abren de lunes a viernes, y así poder tener la misma actividad comercial los fines de semana.

7.1.2. Análisis de ubicaciones

7.1.2.1. Concentración de oficinas

Para el estudio de la concentración de oficinas, a través de datos obtenidos de CBRE, una de las consultoras inmobiliarias líder en España, se identifican 3 zonas de Barcelona en la que se localizan la mayor concentración de oferta de alquiler de empresas y oficinas en Barcelona.

- **Barcelona centro:** Es la zona 1 de la imagen inferior, y corresponde a la zona del Eixample hasta pl. Catalunya y las calles adyacentes.
- **Eje de Av. Diagonal:** Es la zona 2, y está comprendida entre Francesc Macià hasta Paseo de Gracia, y las calles adyacentes.
- **Poblenou – 22@:** Es la zona 3 y es el tercer gran nicho de empresas en Barcelona. El proyecto 22@ y la incubadora de empresas situada en Glòries es lo que motiva a muchas empresas de nueva creación a establecerse allí.

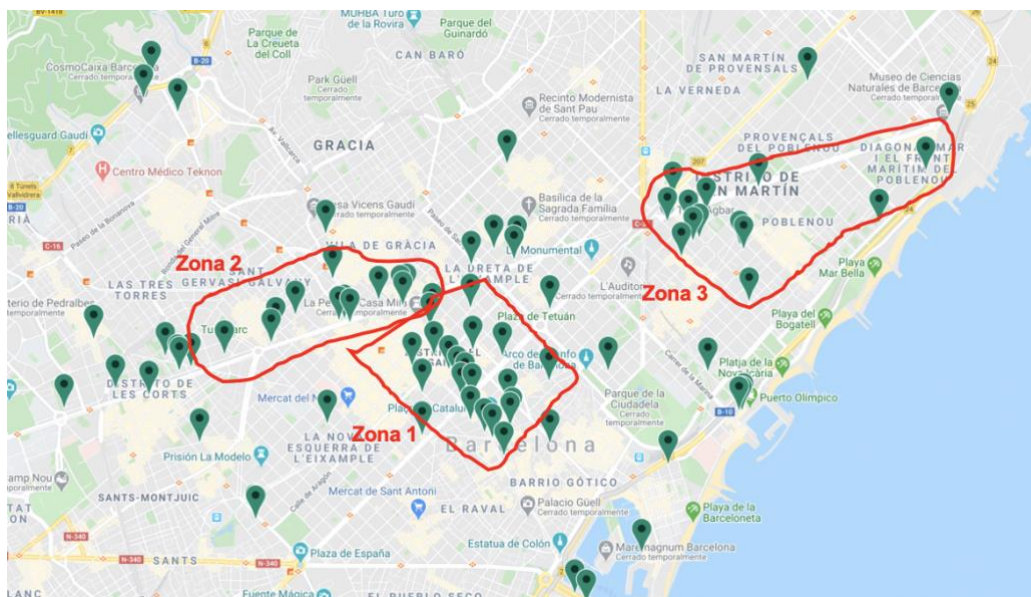


Ilustración 16: Mapa de la concentración de venta y alquileres de oficinas en Barcelona [15]

Si bien hay oficinas distribuidas por todos los barrios de la ciudad, se decide agruparlos en los 3 grandes núcleos que se han definido anteriormente en los que se entiende que está concentrado el mayor número de oficinas, y con los que se van a estudiar los criterios posteriores.

7.1.2.2. Precio alquiler

El precio del alquiler es el segundo criterio por estudiar, de esta forma se pretende encontrar qué zonas son las más que tienen un precio menor y pueden llegar a ser las más competitivas de la ciudad.

Un estudio de el Idealista de 2017 y promocionado por Metropoliabierta [16] muestra el precio medio por m² distribuido por los diferentes distritos de Barcelona.



Ilustración 17: Precio medio por m² en Barcelona

En la ilustración anterior se observa como el precio más elevado por m² se encuentra en el distrito de Ciutat Vella, con un precio medio de 27.75 €/m², mientras que el más bajo se encuentra en Horta con un 8.84 €/m², lo que supone una diferencia de precios de casi 10€.

Respecto a los distritos de interés, la zona 1, que corresponde al Eixample, tiene el precio por m² más alta de las 3, con un valor de 14.98 €/m², situándose por encima de la media de Barcelona, 14.18 €/m². Por detrás se encuentran las zonas 2 y 3 definidas: la zona 2, que corresponde al distrito de Sarrià-Sant Gervasi, tiene un precio medio de 14.16 €/m², y la zona 3, correspondería al distrito de Sant Martí, con un precio de 10.67 €/m².

7.1.2.3. Oferta alternativa

El estudio de la oferta de restauración en la ciudad por zonas se realizó a gran escala y se incluyeron toda aquella oferta que, aunque no fuera competencia directa, es decir que no ofreciera un producto similar, pudiera afectar a los ingresos de Breatheat. Con la ayuda de la herramienta desarrollada por consultora *Eixos Economic Observatory* [17], se pudo situar toda la oferta gastronómica de Barcelona en un mapa interactivo. Para poder obtener una imagen más clara sobre la oferta, se decidieron incluir en los criterios

7.1.2.4. Índice de crecimiento

Barcelona es una ciudad en constante crecimiento, cambio y renovación tanto de espacios, comercios y empresas. Sin embargo, existe una zona de Barcelona que está experimentando un crecimiento desenfrenado a nivel de inversiones en construcción, y esa zona corresponde a Poblenou – 22@. Según La Vanguardia, el distrito 22@ lidera la demanda de oficinas con 128.000 m², representando un 33% de toda la ciudad. Actualmente el distrito cuenta con seis proyectos de construcción o rehabilitación que añadirán 43.000 metros cuadrados al stock de oficinas de la zona hasta 2020, como se muestra en la ilustración 21, y en el 22@ Norte ya se han registrado seis operaciones para nuevos proyectos al norte de la avenida Diagonal [18].

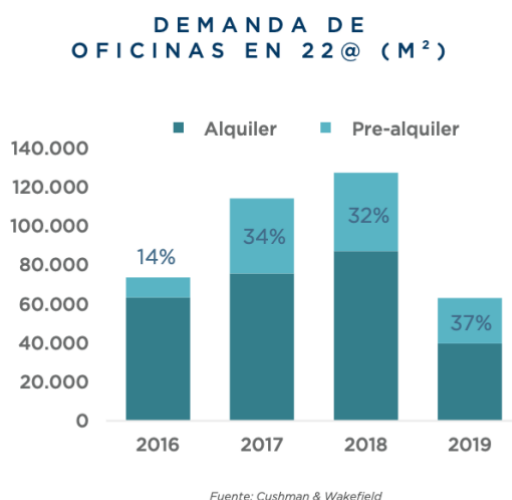


Ilustración 19: Demanda de oficinas en 22@ [19]

Desde el 2004 se han instalado más de 5.000 empresas, y reúne cerca de unos 60.000 trabajadores y en el conjunto del distrito, se han instalado unas 9.000 empresas que dan trabajo a 100.000 personas [20]. Además, durante los próximos 3 años se prevé que albergue a unos 25.000 empleados más [21]. En este distrito se encuentran empresas de varios tipos: startups, con un gran crecimiento, grandes multinacionales del sector tecnológico, digital y media, como Mediapro o Indra, además de Cuatrecasas y campus universitarios como UPF o UPC y centros de investigación [22]. Este alto crecimiento año tras año, y la gran heterogeneidad de personal que se desplaza hasta esta zona supone una ventaja y una oportunidad para Breatheat, ya que, no solo es un crecimiento del número de posibles clientes, sino que además son trabajadores con sueldos que permiten asumir el coste de los productos que ofrece Breatheat con suficiente asiduidad.

7.1.2.5. Actividad y capacidad económica

Finalmente, como último criterio a estudiar, se quiere observar la capacidad económica de las zonas, de forma que, fuera del horario laboral, la empresa siga pudiendo tener una actividad económica competitiva y maximizada.

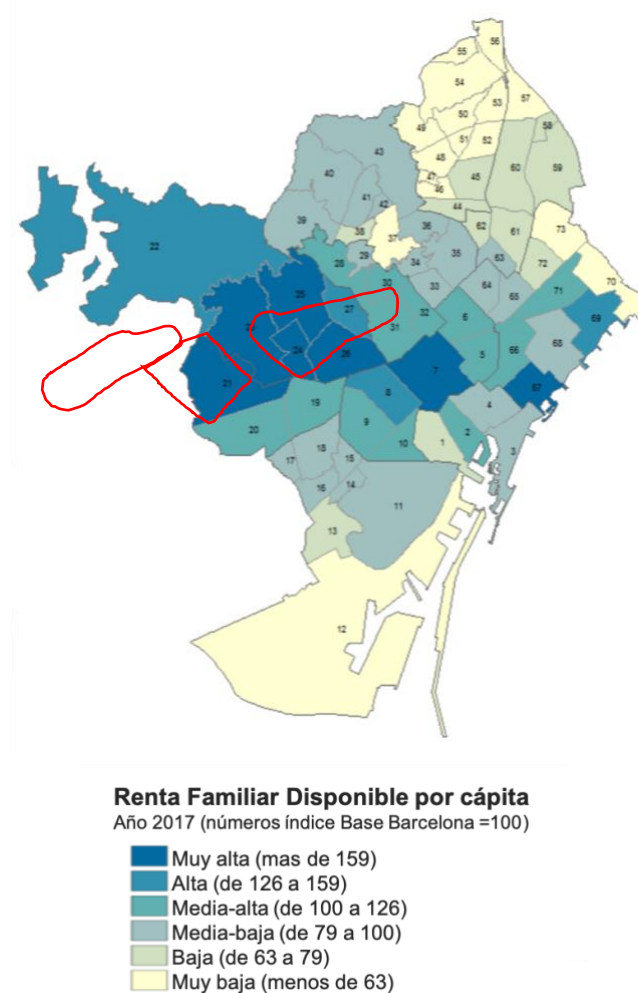


Ilustración 20: Renta familiar disponible por cápita 2017

A partir del estudio realizado por el Ayuntamiento de Barcelona sobre la Renta Familiar Disponible en Barcelona en 2017 [23], y como refleja la ilustración anterior, se puede observar como la distribución de la renta familiar en los barrios en Barcelona es muy dispar, aunque tiene un comportamiento expansivo, con centro en los barrios situados al noreste de la ciudad y distribuyéndose así hasta los extremos.

Respecto a las 3 zonas de estudio de interés, señaladas en rojo, se observa que tanto la zona 1, como la zona 2, están ubicadas en barrios cuya renta disponible es la mas alta de la ciudad, en comparación con la zona 3, cuya renta varia entre las 4 categorías superiores:

muy alta, alta, media-alta, media baja. Esto indica, que en periodos fuera del horario laboral, las familias como más capacidad económica en las zonas 1 y 2 podrían ser las más dispuestas a comprar productos de Breatheat, lo cual las situarían por encima de la zona 3. Sin embargo, puesto que la diferencia de la renta entre las zonas 1,2 y la 3 no es excesivamente elevada, y teniendo en cuenta que, además, la zona contiene un área cuyas rentas se categorizan entre muy alta y alta, no suponen una gran desventaja.

7.1.3. Selección final

Finalmente, después de haber analizado en profundidad los 5 criterios para escoger la localización óptima del local, y haberlo estudiado en las 3 zonas de interés, se decide finalmente, que la zona con mayor oportunidad es Poblenou – 22@.

En primer lugar, es una de las zonas con mayor concentración de oficinas de la ciudad, con cerca de 200.000 trabajadores que se desplazan a la zona cada día. En segundo lugar, respecto al precio del alquiler/m², constituye la opción más barata de las 3, a un precio de 10,67€/m² y muy por debajo de las otras dos opciones. En tercer lugar, la zona 3 corresponde al área en la que existe una menor cantidad de competidores directos e indirectos ya que la concentración de locales de interés es la más baja de la ciudad, y por tanto supone una oportunidad, ya que es un espacio lejos de estar sobresaturado. En cuarto lugar, teniendo en cuenta el crecimiento, se ha observado como el crecimiento del 22@ supone una gran ventaja competitiva, en la que cada año llegan más empresas para construir su sede, y por tanto el número de potenciales clientes aumenta a su vez. De la misma manera, se destaca también que la mayoría son empleados de grandes firmas, por lo que se intuye que su capacidad económica es mayor de lo que podría intuirse del distrito. Sin embargo, según datos del Ayuntamiento de Barcelona, queda reflejado, que, aunque sea el distrito con menor renta por cápita de las 3 zonas estudiadas, su capacidad económica queda lejos de ser baja o no competitiva para Breathegreen, y por tanto lejos de ser una desventaja para la ubicación del local, por lo que la empresa podría seguir desarrollando una actividad económica positiva en horarios fuera del laboral, con buena proyección de futuro.

Como observación adicional, se puede decir, que teniendo en cuenta además de la actividad en las zonas estudiadas, y gracias a la fácil movilidad en la ciudad de Barcelona, se considera, que la ubicación del local podría ubicarse en los límites de la zona del Poblenou con otras zonas. De esta forma además de aprovechar las ventajas estudiadas anteriormente, no se pierde actividad económica en los distritos colindantes.

7.2. Estructura de locales

7.2.1. El espacio

Es un elemento imprescindible para poder tener una buena organización. Antes de establecer el plano de la cocina, contaremos con un total de 3 trabajadores en cocina, que trabajaran a diario y que por tanto han de tener un espacio para poder trabajar de manera coordinada.

7.2.2. Organización

Tener una buena organización acorde con todos los trabajadores es un elemento difícil de conseguir, pero determinante en el éxito.

Es por ello por lo que se ha diseñado 6 zonas de acción en las que se desarrollarán las diferentes actividades. De esta forma se evitará la interrupción de procesos, ya sea por falta de material, espacio o personal excesivo:

- Cold food prep zone: donde se preparan todos los platos fríos, como por ejemplo ensaladas.
- Hot food prep zone: donde se preparan todos los platos calientes, como por ejemplo pastas.
- Zona de fregado: De esta forma se evita un apilamiento innecesario de útiles de cocina y se asegura un espacio de trabajo limpio y funcional.
- Dessert prep y bebidas: Esta zona se unifica ya que son procesos sencillos que no requieren mucho tiempo ni espacio.
- Zona de empaquetado: Como en la zona anterior, una pequeña zona de empaquetar de productos
- Tramitación pedidos: Esta zona está prevista para que un miembro del personal dirija los pedidos que entran y salen, así como al personal y la atención a los repartidores que vienen a recoger los pedidos.

7.2.3. La personalización

Cada restaurante tiene diferentes necesidades, por este motivo el pedido y personalización de los productos es un elemento clave para diferenciarse de la competencia.

Para poder asegurar unos costes mínimos y una calidad de nuestro *packaging* se realizó un estudio comparativo de 4 empresas que ofrecían productos ecológicos, biodegradables y de calidad. Para poder estudiar qué opción se ajustaba a las necesidades de la empresa, se decidieron establecer una serie de criterios:

- Precio de los envases
- Diseño de los envases
- Posibilidad de impresión de logos con el pedido.

Las 4 empresas que se estudiaron fueron *Ecoologic*, *Biopack Systems*, *Fumisan* y *Envases Bio*, cuatro empresas especialistas en envase de productos de delivery y con una gran variedad de productos disponibles de todo tipo, desde cubiertos de madera hasta recipientes de sopa bio.

Para el estudio, se decidió identificar los utensilios básicos necesarios para desarrollar una actividad de delivery adecuada y atendiendo a las necesidades de cada producto, así como el espacio, la calidad y la preservación del alimento durante el transporte. Como cada empresa entregaba los productos en packs de tamaños diferentes, se decidió estudiar el coste unitario por objeto, de tal forma que el sumatorio de todos los productos dieran una visión ajustada del coste de un pack entero de entrega a domicilio.

La tabla a continuación refleja el estudio realizado:

	Precio unitario (€)			
	Ecoologic	Biopack Systems	Fumisan	EnvasesBio
Kit de cubertería (Cuchillo, cuchara y tenedor)	0,16215	0,18765	0,3432	0,20688
Servilletas (30x40)	0,0207	0,019125	0,0188	0,02002083
Bolsa mediana con asas	0,10704	0,11208	0,25712	0,09492
Vasos de celulosa 175ml	0,04855	0,05651	0,0798	0,06234
Tapa para vaso	0,0535	0,05549	-	0,03099
Caja de cartón "lunch"	0,63744	0,64773333	0,2778	0,7144
Cajas de ensalada 1300ml	0,2451	0,2899	0,3578	0,31705556
Recipiente de sopa 700ml	0,14414	0,28776	0,289	0,316
Tapa sopa	0,08418	0,19598	0,2594	0,202
Servicios de impresión	Sí	No	No	Si
Total	1,41862	1,65624833	1,62352	1,76260639

Tabla 3: Cuadro comparativo proveedores de utensilios

A partir de la Tabla 1 podemos observar las diferencias entre las cuatro empresas proveedoras. En primer lugar, según el precio, Ecoologic es la opción que presenta unos costes totales de un pack menor a los demás, a un precio de 1,42€, mientras que los competidores presentan unos costes entre 0,20€ y 0,25€ mas. Pese a que la diferencia a primera vista no es excesiva, los siguientes criterios ayudan a una mejor decisión. En segundo lugar, respecto al diseño de los envases, es Ecoologic la que presenta un diseño que más favorece a Breath eat, ya que son envases sencillos pero prácticos, modernos y con buenas cualidades que permitan proteger la comida. El diseño de BioPack era correcto, aunque no mejor que la oferta de Ecoologic, por lo que se descartó, y la oferta de Fumisan tanto en términos de diversidad como en diseño era pobre. En tercer lugar, la

posibilidad de impresión, Ecoologic ofrecía ese servicio adicional, por lo que se escogió definitivamente como la mejor opción. Aunque EnvasesBio también ofrece este servicio, el precio total del pack es el mas elevado de las 4 opciones y por tanto se descarta en un primer lugar.

Algunos de los diseños de los envases escogidos se muestran a continuación:



Ilustración 21: Selección de utensilios: Caja lunch box, ensaladera, vasos varios

7.2.4. Dimensionamiento del local

Para realizar un dimensionamiento del local óptimo se ha analizado el espacio que ofrece Coocció Barcelona [11] y a partir de su enfoque se ha extrapolado un espacio que se ajuste a nuestras características. Se ha decidido basarse en este local dado que se conocen los datos de este y su modelo de negocio y objetivo es parecido al nuestro.

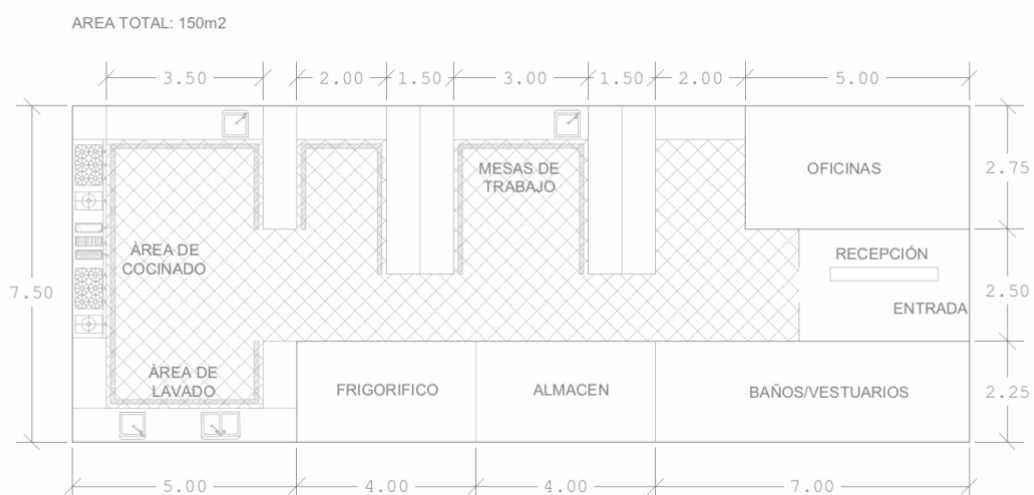


Ilustración 22: Plano local-cocina Breatheat

Coocció Barcelona cuenta con un espacio de 520m² habilitado con cocina individual para 20 personas. Como las oficinas y la recepción son espacios fijos, se decide que estos tengan unas dimensiones de 14m² y 10m². Para el resto de los espacios (Frigorífico, almacén, baños/vestuarios, área de cocinado-trabajo y área de lavado) se decide hacer un ajuste con el ratio 20:4 empleados (cocineros) resultando en unas dimensiones de:

- Oficinas: 14m²
- Recepción: 10m²
- Frigorífico: 9m²
- Almacén: 9m²
- Baños/vestuarios: 16m²
- Área de cocinado-trabajo: 82m²
- Área de lavado: 10m²
- **Total: 150m²**

7.3. Logística

Primero de todo, antes de analizar la logística interna de la empresa vamos a analizar la logística externa, haciendo mención al tiempo medio de recogida de los diferentes servicios delivery y el tiempo que pasa desde que se recibe el pedido hasta que la plataforma delivery lo recoge.

7.3.1. Logística externa

Las plataformas delivery como Glovo o Deliveroo, tardan aproximadamente 30 minutos desde que el cliente realiza la comanda hasta que la recibe en el lugar de destino, por tanto mas o menos se contaría con 15 minutos para preparar el pedido. Al ser tan solo un local-cocina, se cuenta con una generosa cantidad de tiempo que permitirá poder realizar con alta calidad los pedidos.

7.3.2. Logística interna

Dentro de todos los procesos que forman parte de un restaurante, sea el que fuere siempre es necesario darle una importante atención al proceso logístico y de asegurado de los productos utilizados. Para asegurarse de tener un buen funcionamiento y coordinación ya sea del proceso en sí, entre el personal o con los repartidores, la logística requiere una planificación en avance. Los procesos como la recepción, el almacenaje y despacho de comandas, así como la reposición de stock y el orden en la cocina son elementos vitales

en una gestión eficiente y de calidad. Éstos ayudaran en futuros procesos. La mala gestión logística de todos los elementos que influyen en la restauración puede influir de forma significativa en el nivel de ingresos la satisfacción de los clientes.

Es por lo argumentado anteriormente, que se las variables que se van a estudiar para la logística serán las siguientes:

1. Compras

La compra de los productos de mayor rotación como son los alimentos y las bebidas debe tener una planificación adecuada, además de que en su gestión participen todas aquellas áreas implicadas y que operacionalmente utilizan todos estos productos, por lo que el chef o jefe de cocina y o gerente deben participar activamente en esta planificación y control de cantidades, frecuencias y calidades necesarias en cada compra de las materias primas. Se pueden minimizar gastos o perder grandes cantidades de dinero en función de cómo funcione el proceso de compra. Con una buena estrategia de compras se puede asegurar un buen comienzo en la gestión de alimentos y bebidas y permite maximizar el beneficio.

En definitiva, una buena estrategia contribuye con:

- Ayuda a identificar los productos y servicios que se pueden obtener de forma externa.
- Desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de estos productos y servicios.
- Proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

Para ello deben tener en cuenta elementos tales como: selección de proveedores, productos, temporada, precios, servicios y almacenamiento. Por otro lado, también se ha de tener en cuenta las formas de pago a los proveedores, coordinación entre compra y venta, etc.

2. Recepción productos

La recepción de comandas necesita personal que tenga los conocimientos adecuados para llevar a cabo el proceso de forma correcta, ya que de esta forma se garantiza que se puedan seguir los procedimientos establecidos para la recepción de mercaderías. La primera acción es verificar los productos que se reciben y que estos corresponden con las calidades establecidas en las especificaciones de compra, así como los precios y

calidades.

3. Almacenamiento

Trabaja sobre tres pilares fundamentales, la seguridad, la calidad y el cumplimiento de los registros. Estos 3 elementos deben estar bien implementados para que se asegure una adecuada protección de todas las mercancías que están en el local, por lo que se tendrá que mantener un estricto control en relación con la protección de los recursos, registros de temperaturas, rotación de los productos y sistema de inventarios.

4. Abastecimiento

Es la función logística mediante la cual se provee una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.

8. Plan de recursos humanos

En todo proyecto debe realizarse un análisis del número de integrantes activos en la empresa, la previsión de necesidades futuras de personal y las posiciones que va a cubrir cada uno para que el proyecto se desarrolle con la máxima normalidad y orden posibles. Las jerarquías dentro de una empresa son primordiales, así que se definirán las posiciones ejecutivas y las posiciones de empleados, que no por ello dejarán de asumir responsabilidades.

8.1. Cargos de la empresa y cometidos

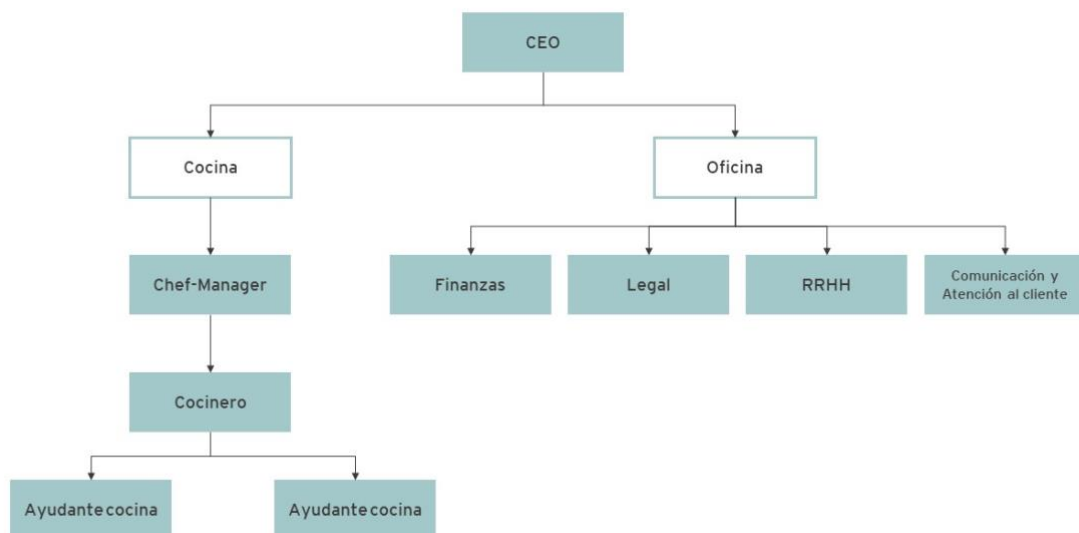


Ilustración 23: Organigrama a medio-largo plazo

Para determinar la estructura del grupo se ha realizado un organigrama donde se separa el trabajo de oficina o negocio con el trabajo operativo. Aunque en un principio el trabajo de oficina sea realizado en gran parte por los fundadores, a medida que el negocio escale se irán independizando las distintas áreas:

En referencia a la estructura de la cocina, al principio será la siguiente: un chef, un cocinero y dos pinches. Conforme se vaya creciendo se irá contratando a nuevos empleados. La figura del chef será indispensable y se le otorgará mucha responsabilidad.

Respecto a los departamentos de oficina, los primeros años se intentarán externalizar prácticamente todo para así, controlar más los costes y estar más enfocados en el negocio. Una vez el negocio haya madurado, se incorporará un departamento legal, marketing, RRHH y finanzas para todo el grupo, eso permitirá aumentar la eficiencia y ahorrar costes y tiempo.

Chef-Manager

Las responsabilidades del chef incluyen estudiar recetas, configurar menús y preparar platos de alta calidad. Debe poder enseñar y delegar tareas al personal de cocina para asegurarse de que las comidas se preparen de manera oportuna.

Requerimientos culinarios:

- Experiencia laboral comprobada como chef o cocinero.
- Conocimientos avanzados de técnicas culinarias, de repostería y pastelería.
- Habilidades de liderazgo
- Capacidad para mantener la calma y realizar diversas tareas.
- Excelentes habilidades de gestión del tiempo.
- Conocimiento actualizado de técnicas y recetas de cocina.
- Familiaridad con las normativas sanitarias.
- Diploma de escuela culinaria
- Experiencia práctica con diversos equipos de cocina (por ejemplo, parrillas y fabricantes de pasta)

Otras más administrativas responsabilidades del chef incluyen gestión y coordinación diaria de las operaciones de la cocina, analizar áreas de mejora, informes detallados sobre ingresos y gastos semanales, mensuales y anuales, atender a los *riders*, responder de manera eficiente y precisa a las quejas de los clientes, estimar las necesidades futuras de bienes, utensilios de cocina y productos de limpieza, asegurar el cumplimiento de las normativas sanitarias y de seguridad y hacer de canal entre la oficina y la cocina

Requerimientos administrativos:

- Experiencia laboral como gerente de restaurante o rol similar
- Experiencia comprobada de servicio al cliente como gerente

- Familiaridad con el software o plataforma empleada en la empresa
- Fuerte liderazgo, motivación y habilidades personales.
- Habilidades de gestión financiera
- Grado en Administración de Empresas; gestión hostelera o experiencia culinaria es un plus.

Cocinero

Las responsabilidades del cocinero incluyen preparar los ingredientes para cocinar (picar y pelar vegetales, cortar carne, etc.), cocinar los alimentos en diversos utensilios o parrillas., asegurar una gran presentación al aderezar los platos antes de servirlos, comprobar la calidad de los ingredientes, mantener un ambiente saneado y ordenado en la cocina, supervisar stock y realizar pedidos cuando haya escasez.

Requerimientos:

- Experiencia laboral comprobada como chef o cocinero.
- Habilidades de liderazgo con sus ayudantes
- Capacidad para mantener la calma y realizar diversas tareas.
- Excelentes habilidades de gestión del tiempo.
- Familiaridad con las normativas sanitarias.
- Diploma de escuela culinaria preferido
- Experiencia práctica con diversos equipos de cocina

Ayudantes o pinches de cocina

Las responsabilidades de los ayudantes incluyen ayudar a la preparación de platos, colaborar con todo lo que pida el cocinero, ordenar y limpiar las zonas de trabajo, etc.

Requerimientos:

- Grandes habilidades de trabajo en equipo y atención al detalle.
- Experiencia previa en la cocina es un gran plus

8.2. Área jurídica

8.2.1. Constitución de la sociedad

El primer paso para realizar una actividad económica es la constitución de una “persona jurídica”, definida en la ley como aquella organización a la que el ordenamiento jurídico se encarga de atribuir la cualidad de sujeto de derechos y obligaciones, con nombre y capacidad propios, y por tanto diferentes a los que tienen los individuos que la integran [24]. Dentro de las diferentes entidades legales, se otorgará el término de “sociedad” dado el propósito de lucro, comercial y económico.

El proceso por el cual debe procederse para obtener esta personalidad jurídica es:

1. Otorgar la escritura pública y su posterior validación ante notario.
2. Ingresar el capital social mínimo necesario para constituir la sociedad.
3. Registrar a la empresa en el Registro Mercantil.

Respecto a la escritura publica para las compañías de capital los artículos de incorporación deben incluir, al menos, los siguientes puntos [25]:

- Identidad de los socios.
- La contribución de cada socio y la numeración de las acciones atribuidas.
- Estatutos de la compañía en los que debe aparecer lo siguiente: Nombre de la compañía; Objeto, residencia y capital social y forma de organizar la administración de la empresa (número de directores, mandato, sistema de remuneración, modo de adoptar acuerdos)
- Identidad de la persona o personas que inicialmente son responsables de la administración de la empresa.

Una vez definido, se decidirá el tipo de sociedad que se formará, en el caso de Breatheat se ha decidido que lo más conveniente será una Sociedad Limitada. Esto es debido a que los requisitos de capital mínimos son significativamente menores, en la transferencia de acciones está protegida a los socios actuales y la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado [26].

8.2.2. Propiedad industrial

La propiedad industrial diferencia dos campos:

- Patentes
- Signos distintivos: marca y nombre comercial.

Sin embargo, en Breatheat únicamente aplicarán los distintivos. Estos deben cumplir con tres requisitos para ser aceptados por la ley: novedad, exclusividad y veracidad.

Una marca es un signo distintivo y sirve para diferenciar e individualizar en el mercado unos productos o servicios de otros productos o servicios idénticos o similares, así como identificar su origen empresarial y, en cierta manera, ser un indicador de calidad y un medio de promoción de ventas. Para la adquisición de una marca registrada, debe estar registrada en la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas). Su coste es de 122,89 € y su duración es de 10 años prorrogables [27].

El nombre comercial, es un signo o denominación que identifica a una compañía en tráfico comercial y es útil para identificarla y distinguirla de otras compañías que realizan actividades idénticas o similares. El nombre comercial no debe ser el mismo que el de la sociedad. Asimismo, debe estar registrado en la OEPM. Ambos signos están protegidos por la Ley de Marcas del 7 de diciembre de 2001 [28].

8.2.3. Consumidores y trabajadores

Los restaurantes que empleen redes sociales o webs deben de cumplir las normas que protegen la privacidad de las personas, actualmente vigente el Reglamento general de protección de datos de la UE 2016/679, de 27 de abril de 2016, con las siguientes obligaciones [29]:

- Deber de secreto y confidencialidad
- Informar de los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición y atenderlos en su caso.
- Información y en su caso, consentimiento para la recogida de datos en un fichero de carácter persona.

Respecto a los trabajadores, los temas relacionados con estos se encuentran recogidos en el Estatuto de los Trabajadores, en el cual se tratan temas como el salario mínimo, la jornada laboral o las condiciones de trabajo [30], que deben seguirse para garantizar los derechos de estos y un trato justo.

8.2.4. Otros aspectos legales

Adicionalmente a los aspectos legales comprendidos en este apartado 8.2. se añaden, sin entrar en detalle, algunos temas importantes a tener en cuenta.

- Ley de Salud: Es necesario cumplir con los requisitos sanitarios impuestos en los restaurantes. Antes de abrir el restaurante y durante la actividad, se deben realizar varias inspecciones sanitarias para garantizar el cumplimiento de las normas. Estas inspecciones son recurrentes, muy exhaustivas y dinámicas, ya que los requisitos que debe cumplir el restaurante varían continuamente. El incumplimiento de la legislación conlleva multas financieras significativas e incluso el cierre de las instalaciones. Tanto el administrador de las instalaciones como el departamento de administración de las instalaciones serán responsables de garantizar el cumplimiento de las normas y los requisitos impuestos por la ley.
- Licencia de actividad: es obligatorio tener una licencia del ayuntamiento para llevar a cabo una actividad.
- Permisos de construcción: para llevar a cabo los trabajos de preparación de los locales (cocinas), es necesario obtener una serie de permisos del ayuntamiento.
- Contratos: tanto para llevar la contratación del personal como para gestionar las relaciones comerciales con proveedores.
- Otros permisos, solicitudes y requisitos: Las operaciones diarias requieren otros permisos, solicitudes y requisitos, como la certificación de manipulador de alimentos por parte del personal, el seguro de responsabilidad civil, etc.

8.3. Estructura de pagos

Breatheat se compone de dos socios fundadores, los cuales obtendrán cada uno el 50% del capital de la empresa. Uno de ellos pasará a trabajar íntegramente para Breatheat, teniendo adicionalmente una compensación salarial fija.

En cuanto a los nuevos empleados que se incorporarán a la empresa, la forma de pago será mediante una compensación fija que se llevará a cabo en 12 pagas mensuales equitativas. Esta compensación variará en función de la posición y trabajo que se desempeñe, además de la experiencia en la empresa.

8.4. Número de empleados

Una vez definidos los departamentos, sus funciones y sus mandos del ejecutivo, debemos estudiar cuantas personas son necesarias para llevar a cabo el proyecto en un inicio y así poder calcular los gastos en personal que ello supondrá. Cada departamento puede integrar a más de un empleado, pero cada cargo ejecutivo como es lógico solo es ocupado por una persona.

La cantidad de personal que manejará Breatheat en un inicio será de un grupo reducido, pero a medida que vaya creciendo se deberá contratar a más personas para desempeñar todas las tareas y cubrir todo el volumen de trabajo. El crecimiento del equipo de Breatheat será proporcional al incremento de clientes. Si el número de clientes crece exponencialmente habrá que contratar a empleados para no morir del éxito, y si el número de clientes crece controladamente se irá ampliando la plantilla como sea necesario.

8.4.1. Fase inicial

En la fase inicial de Breatheat se contará únicamente con 4 empleados.

1. Dos socios fundadores: un socio será el CEO ya que tiene habilidades de *management* y el otro será el COO que es una posición que se considera clave.

2. Empleados: se encuentra esencial la contratación de un cocinero y *customer service*.

8.4.2. Proyección de personal a futuro

Una vez que aumente el número de pedidos y por ende haya ingresos y aumenten presupuestos se contratará a líderes de las aéreas. La intención es contratar a gente joven con ganas de trabajar y de formar parte del inicio de una empresa con previsiones de crecimiento a medio/largo plazo. A medida que pasen los años, se revisará el contrato de empleados contratados para que pasen a formar parte de la plantilla fija.

A partir de entonces, a medida que el negocio continúa creciendo, será necesario ampliar el equipo para mantener el ritmo con la demanda de los clientes. Será a partir de entonces cuando los diferentes sectores se irán diferenciando más y será necesaria la incorporación de personas más especializadas en aspectos más concretos.

8.5. Plan de captación

Para contratar empleados que encajen con el perfil que Breatheat se tendrá que buscar en las siguientes opciones.

- Foros universitarios: Breatheat quiere empleados jóvenes y esta será la mejor forma de atraer y conseguir becarios, así como nuevos empleados fijos a jornada completa interesados en el mundo de las start-ups. Estos estudiantes serán idóneos para trabajos part-time o proyectos a corto plazo. Estos estudiantes no solo tendrán la oportunidad de trabajar codo con codo con profesionales de la cocina sino también de aprender del lanzamiento de un negocio de restauración sintiéndose de alguna manera partícipes de ello.
- Redes sociales: también es importante contratar a empleados fijos con un perfil más profesional donde se buscarán a través de LinkedIn. Este proceso tendrá lugar a partir del cuarto o quinto año ya que estos trabajadores exigen un salario más elevado cosa que Breatheat no podrá permitirse en sus primeros años.
- Plataformas profesionales: Plataformas como *infojobs*, *gastroempleo*, *trabajohosteleria* o *hosteleo* permitirán encontrar perfiles más especializados con las características necesarias para desarrollar un trabajo en Breatheat.

9. Plan Financiero

El plan financiero constituye otro pilar fundamental ya que permite identificar, planificar y prever las operaciones financieras de la empresa necesarias para una evaluación minuciosa de la viabilidad de un proyecto. Ya sean a nivel de inversión o la identificación de ingresos y costes inmediatos como la proyección en los próximos años que demuestren una evolución positiva de la empresa.

9.1. Ingresos

9.1.1. Ingresos por ventas

Para poder hacer un cálculo razonable de los ingresos, en primer lugar, se establece una previsión del número de pedidos que se registrarán al día durante los próximos 4 años. El primer año se registrarán una cantidad de pedidos baja que nos ayudará en el impulso de la empresa, hasta el cuarto año en el que el número de pedidos diario será mas competitivo.

Después de realizar una entrevista a un miembro del equipo financiero administrativo de la empresa Breathe green, se pudo extraer la siguiente estimación de pedidos para los próximos 4 años, en base al crecimiento que ellos han obtenido en su división de delivery en los últimos años [31]: Por tanto, la evolución y crecimiento de los pedidos en los próximos 4 años es la siguiente:

Previsión pedidos por día por año	
Año 1	15 pedidos/día
Año 2	45 pedidos/día
Año 3	100 pedidos/día
Año 4	200 pedidos/día

Tabla 4: Tabla previsión pedidos

Por tanto, como se puede observar en la tabla, se contará con un crecimiento de un 200% el primer año al segundo, del segundo al tercer año se prevé un crecimiento de 122%, finalmente, del tercer año al cuarto se contará con un crecimiento del 100%.

Teniendo en cuenta que el precio medio de la carta y del menú es de 16,00€ se contaría con los siguientes ingresos.

Año 1	15 pedidos al día	5400 pedidos al año	16,00€/pedido	86.400€/año
Año 2	45 pedidos al día	16200 pedidos al año	16,00€/pedido	259.200€/año
Año 3	100 pedidos al día	36000 pedidos al año	16,00€/pedido	576.000€/año
Año 4	200 pedidos al día	72000 pedidos al año	16,00€/pedido	1.152.000€/año

Tabla 5: Tabla previsión ingresos.

En el primer año, se prevé un registro de ingresos de 86.400€, que irá en aumento con las proyecciones establecidas. A continuación, se estudiarán los costes para poder calcular el beneficio neto.

9.2. Costes

9.2.1. Costes de compras

Para poder calcular el margen bruto es imprescindible calcular el coste por ventas de cada pedido, por este motivo se va a dividir cada pedido en dos apartados:

1. La materia prima

La materia prima, por pedido tiene un coste medio de 4,00€

2. Los embalajes y empaques

Por pedido el total de material de embalajes y empaques tiene un valor de 2,00€ por pedido.

En la siguiente tabla se calcula el margen bruto anual según las ventas.

Año 1	15 pedidos al día	5400 pedidos al año	6,00€/pedido	32.400€/año
Año 2	45 pedidos al día	16200 pedidos al año	6,00€/pedido	97.200€/año
Año 3	100 pedidos al día	36000 pedidos al año	6,00€/pedido	216.000€/año
Año 4	200 pedidos al día	72000 pedidos al año	6,00€/pedido	432.000€/año

Tabla 6: Tabla previsión costes de compras.

El incremento del margen bruto va acorde al aumento de los pedidos, ingresos y coste por pedido.

9.2.2. Costes de personal

Para poder determinar con más exactitud la previsión de costes de personal. Se dividirá en 2 subapartados, ya que teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa, a partir del tercer año se contratarán varios empleados más.

- El salario de cada miembro de administración es de 2.000€/mes.
- El salario por cada empleado es de 1.500€/mes.

Los pagos de los salarios se realizan en 12 mensualidades como se estipulará en el convenio colectivo.

AÑO 1 Y 2

Se cuenta con 2 socios fundadores en administración con un salario de 2.000€/mes.

Debido a que el primer año el volumen de pedido será bajo, se contará con 1 empleado con un sueldo de 1.500€/mes, que preparará los pedidos, mientras que los socios fundadores tomarán parte del día a día en el empaquetado y recepción de pedidos. De esta forma se reducirán los costes.

El segundo año se aumentará la plantilla a 2 empleados debido al incremento en los pedidos.

Teniendo en cuenta el gasto de la seguridad social que representa un 30% de la base de cotización, se desarrolla la siguiente predicción:

	Cálculos	Base	SS (30%)	Total
Año 1	$(2 \cdot 2.000 \cdot 12) + (1 \cdot 1.500 \cdot 12)$	66.000,00 €	19.800,00 €	85.800,00 €
Año 2	$(2 \cdot 2.000 \cdot 12) + (2 \cdot 1.500 \cdot 12)$	84.000,00 €	25.200,00 €	109.200,00 €

Tabla 7: Tabla previsión salarios los dos primeros años.

Los dos primeros años, no se contará con una comisión por ventas como parte de los salarios.

AÑO 3 Y 4

Se cuenta con 2 socios fundadores en administración con un salario de 2.000€/mes + una comisión de ventas de 2,5% por socio.

Durante el año 3 se contará con 4 empleados, mientras que el año 4 aumentará a 5 empleados, que cobrarán 1.500€/mes + una comisión de ventas de 0,05% por empleado, ya que así se pretende motivar al empleado al maximizar la capacidad de trabajo en aumentar pedidos

Teniendo en cuenta el gasto de la seguridad social que representa un 30% de la base de cotización, se desarrolla la siguiente predicción:

	Cálculos	Base	SS (30%)	Total
Año 3	$(2 \cdot 2.000 \cdot 12) + (2,5\% \cdot 576.000) + (4 \cdot 1.500 \cdot 12) + (0,05\% \cdot 576.000)$	134.688,00 €	40.406,40 €	175.094,40 €
Año 4	$(2 \cdot 2.000 \cdot 12) + (2,5\% \cdot 1.152.000) + (5 \cdot 1.500 \cdot 12) + (0,05\% \cdot 1.152.000)$	167.376,00 €	50.212,80 €	217.588,80 €

Tabla 8: Tabla previsión salarios tercer y cuarto año.

Como se puede observar en la tabla, a diferencia de los dos primeros años, en el tercer y cuarto, se prevé un aumento considerable de los costes de salarios a causa de la incorporación de dos nuevos empleados debido al aumento de pedidos y la incorporación de unas comisiones según las ventas.

9.2.3. Costes de logística

Las plataformas delivery cobran entre un 10-30% del precio que paga el cliente por el pedido. Por tanto, para calcular la predicción de costes anual se tomará un 20% de comisión para obtener una predicción más ajustada.

	Ingresos	Coste por comisión
Año 1	86.400€/año	20% = 17.280€
Año 2	259.200€/año	20%= 51.840€
Año 3	576.000€/año	20%= 115.200€
Año 4	1.152.000€/año	20%= 230.400€

Tabla 9: Tabla previsión costes de logística.

En esta tabla, debido al aumento de pedidos se puede observar un aumento considerable de los costes de logística. Debido a que representan una gran parte de los costes, se podría llegar a un acuerdo con las plataformas *delivery* para disminuir el porcentaje de comisión.

9.2.4. Costes de marketing

La inversión anual en marketing por la contratación de la agencia de marketing y la suma total de la inversión en las plataformas online será de un total de 30.000€ anuales.

9.2.5. Costes administrativos

Concepto	Costes (€)
Local	12.000,00 €
Suministros	3.600,00 €
Servicio de internet	960,00 €
Servicio de cable	1.080,00 €
Licencias, tasas y seguro	4.200,00 €
Asesoría tributaria	1.000,00 €
Equipos y materiales	1.000,00 €
Amortización anual	642,50 €
TOTAL ANUAL	24.482,50 €

Tabla 10: Tabla previsión costes administrativos.

Uno de los conceptos que forman parte de los costes administrativos totales anuales es la amortización anual. Ésta está calculada en la tabla siguiente y desglosada por conceptos, coste de cada uno y la vida útil, que se calcula que sea entre 5 y 20 años.

Amortización	Costes (€)	Vida útil	Amortización anual
Horno industrial	2.000,00 €	20	100,00 €
Fogones	1.700,00 €	20	85,00 €
Planchas	300,00 €	20	15,00 €
Freidoras	250,00 €	20	12,50 €
Frigoríficos de congelación y conservación	1.500,00 €	10	150,00 €
Equipos de lavado	800,00 €	8	100,00 €
Picadora	300,00 €	10	30,00 €
Licuada	300,00 €	10	30,00 €
Amasadora	400,00 €	10	40,00 €
Utensilios de cocina	400,00 €	5	80,00 €
TOTAL ANUAL	7.950,00 €		642,50 €

Tabla 11: Tabla previsión amortización inmovilizados.

9.2.6. Estimación de costes para los próximos 4 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
COMPRAS	32.400,00 €	97.200,00 €	216.000,00 €	432.000,00 €
PERSONAL	85.800,00 €	109.200,00 €	175.094,40 €	217.588,80 €
LOGISTICA	17.280 €	51.840 €	115.200 €	230.400 €
MARKETING	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
ADMINISTRACION	24.482,50 €	24.482,50 €	24.482,50 €	24.482,50 €
TOTAL	189.962,50 €	312.722,50 €	560.776,90 €	934.471,30 €

Tabla 12: Tabla previsión costes totales para los próximos 4 años.

Finalmente se ha calculado una estimación de los costes proyectados en los 4 primeros años de vida de la empresa en la que se incluyen costes de los 5 aspectos a estudio. Para el Año 1 se prevén unos costes totales de 189.962,50€ y va en aumento hasta el año 4 con unos costes de 934.471,30€. El índice de incremento medio anual de los costes es del 69,9%, comprensible con el aumento de ingresos y capacidad de la empresa.

9.3. Cuenta de resultados

Finalmente, la cuenta de resultados calculada para los 4 próximos ejercicios es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
TOTAL INGRESOS	86.400,00 €	259.200,00 €	576.000,00 €	1.152.000,00 €
COSTES COMPRAS	32.400,00 €	97.200,00 €	216.000,00 €	432.000,00 €
MARGEN BRUTO	54.000,00 €	162.000,00 €	360.000,00 €	720.000,00 €
COSTES PERSONAL	85.800,00 €	109.200,00 €	175.094,40 €	217.588,80 €
COSTES MARKETING	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
COSTES LOGÍSTICA	17.280,00 €	51.840,00 €	115.200,00 €	230.400,00 €
COSTES ADMINISTRATIVOS	24.482,00 €	24.482,00 €	24.482,00 €	24.482,00 €
TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	157.562,00 €	215.522,00 €	344.776,40 €	502.470,80 €
RESULTADO EXPLOTACIÓN ANUAL	-103.562,00 €	-53.522,00 €	15.223,60 €	217.529,20 €

Tabla 13: Tabla previsión cuenta resultados próximos 4 años

Según los cálculos, la empresa empezará a generar un beneficio neto a partir del año 3, con un beneficio a final de año de 15.223,60€. Se considera un tiempo hasta obtener beneficio neto dentro de lo común.

9.4. Escenarios optimista y pesimista

9.4.1. Escenario optimista

Adicionalmente, se estudiaron dos escenarios: un escenario optimista y otro pesimista.

Ambos escenarios se basaron en una variación en los ingresos, es decir, en el número de pedidos que se realizaban por día. Por lo tanto, las siguientes tablas muestran los dos escenarios:

Previsión pedidos por día por año	
Año 1	20
Año 2	60
Año 3	133
Año 4	266

Tabla 14: Escenario optimista

Para calcular este escenario se ha supuesto un aumento del 33% de los pedidos respecto al escenario anterior, por lo que se empieza con 20 pedidos/día durante el año 1 y se termina en 266 pedidos/día durante el año 4.

Es por ello, que los ingresos serían los siguientes:

	Pedidos/día	Pedidos/año	Precio medio pedido	Total ingresos
Año 1	20	7200	16,00€/pedido	115.200,00 €
Año 2	60	21600	16,00€/pedido	345.600,00 €
Año 3	133	47880	16,00€/pedido	766.080,00 €
Año 4	266	95760	16,00€/pedido	1.532.160,00 €

Tabla 15: Ingresos desglosados del escenario optimista para los próximos 4 años

Puesto que los únicos conceptos que variarán respecto al escenario anterior son los ingresos y los costes por compras, directamente se puede obtener la cuenta de resultados para los próximos 4 años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
TOTAL INGRESOS	115.200,00 €	345.600,00€	766.080,00 €	1.532.160,00 €
COSTES COMPRAS	43.200,00 €	129.600,00 €	287.280,00 €	574.560,00 €
MARGEN BRUTO	72.000,00 €	216.000,00 €	478.800,00 €	957.600,00 €
COSTES PERSONAL	85.800,00 €	109.200,00 €	181.395,55 €	230.191,10 €
COSTES MARKETING	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
COSTES LOGÍSTICA	17.280,00 €	51.840,00 €	115.200,00 €	230.400,00 €
COSTES ADMINISTRATIVOS	24.482,00 €	24.482,00 €	24.482,00 €	24.482,00 €
TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	157.562,00 €	215.522,00 €	351.077,55 €	515.073,10 €
RESULTADO EXPLOTACIÓN ANUAL	-85.562,00 €	478,00 €	127.722,45 €	442.526,90 €

Tabla 16: Cuenta de resultados para los próximos 4 años del escenario optimista

En la tabla anterior se observa como el escenario optimista permite recaudar beneficios a partir del año 2 de un valor total de 478,00€.

9.4.2. Escenario pesimista

Por otro lado, se ha realizado el estudio de un escenario pesimista, en el cual se ha calculado que el número de pedidos por año fuera un 33% menor que el escenario normal. Por tanto, el número de pedidos por día por año es el siguiente:

Previsión pedidos por día por año	
Año 1	11
Año 2	32
Año 3	70
Año 4	140

Tabla 17: Escenario pesimista

De la tabla se observa que el número de pedidos por año en el año 1 es de 11, con crecimiento es menor que en el escenario normal, hasta llegar al año 4 con un número de pedidos por día por año de 140.

De la misma forma que en el escenario optimista, los datos a continuación corresponden a los ingresos durante los 4 años:

	Pedidos/día	Pedidos/año	Precio medio pedido	Total ingresos
Año 1	11	3960	16,00 €	63.360,00 €
Año 2	32	11520	16,00 €	184.320,00 €
Año 3	70	25200	16,00 €	403.200,00 €
Año 4	140	50400	16,00 €	806.400,00 €

Tabla 18: Ingresos desglosados del escenario pesimista para los próximos 4 años

Finalmente, la cuenta de resultados para este escenario es el siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
TOTAL INGRESOS	63.360,00 €	184.320,00 €	403.200,00 €	806.400,00 €
COSTES COMPRAS	23.760,00 €	69.120,00 €	151.200,00 €	302.400,00 €
MARGEN BRUTO	39.600,00 €	115.200,00 €	252.000,00 €	504.000,00 €
COSTES PERSONAL	85.800,00 €	109.200,00 €	169.366,08 €	206.132,16 €
COSTES MARKETING	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
COSTES LOGÍSTICA	17.280,00 €	51.840,00 €	115.200,00 €	230.400,00 €
COSTES ADMINISTRATIVOS	24.482,00 €	24.482,00 €	24.482,00 €	24.482,00 €
TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	157.562,00 €	215.522,00 €	339.048,08 €	491.014,16 €
RESULTADO EXPLOTACIÓN ANUAL	-117.962,00 €	-100.322,00 €	-87.048,08 €	12.985,84 €

Tabla 19: Cuenta de resultados para los próximos 4 años del escenario pesimista

A partir del escenario anterior se observa como hasta el año 4 no existe un beneficio, siendo su valor de 12.985,84€. Aunque los costes disminuyan, también lo hacen los ingresos por lo que la cuenta de gastos no queda cubierta hasta el 4 ejercicio.

Una vez estudiados los 3 casos, se entiende como el comportamiento de los ingresos influye drásticamente en la cuenta de resultados, adelantando o atrasando el beneficio en 1 año o más, por lo que un buen análisis es crucial para prever que, en cualquiera de los 3 casos, Breatheat sigue siendo rentable a medio plazo.

10. Plan de acción con Scrum

10.1. Definición de Scrum

Scrum es un marco de proceso que se ha utilizado para administrar el trabajo en productos complejos y más que proceso o técnica es un marco de gestión que ayuda a mejorar la eficacia en la gestión del producto y las técnicas de trabajo para que pueda mejorar continuamente el producto, el equipo y el entorno de trabajo.

Este método de trabajo se basa en tres pilares:

- **Transparencia:** Los aspectos significativos del proceso deben ser visibles para todo el equipo. Tienen que estar bien definidas desde un principio y todo el equipo tiene que asegurarse de tener los mismos objetivos.
- **Inspección:** Todos los miembros deben inspeccionar con frecuencia los artefactos¹ de Scrum y avanzar hacia un Objetivo Sprint para detectar variaciones indeseables. Su inspección no debe ser tan frecuente que la inspección interfiera del trabajo.
- **Adaptación:** Si un miembro del equipo determina que uno o más aspectos de un proceso se desvían fuera de los límites aceptables deben ajustarse lo antes posible para minimizar retrasos. [25]

10.2. Utilización y alcance de Scrum en el proyecto

Scrum es una metodología *agile* aplicable a todo tipo de proyectos o productos. Es por eso por lo que en este caso se quiere utilizar esta metodología para plasmar un plan de acción de una forma estructurada, pero sobre todo flexible y moderna. Esta metodología encaja a la perfección con el proyecto por su capacidad de crear valor desde el principio, una característica que se ha intentado poner en valor constantemente.

Sin embargo, Scrum no solo se utilizaría para el plan de acción, sino que sería utilizado por la dirección y mayoría de empleados de la start-up desde el inicio de su fundación y en adelante. Se dice 'mayoría' ya que se considera que los empleados involucrados en la cocina, a excepción del Chef-manager, son perfiles muy concretos a los que en un principio no se considera que realicen otro tipo de tareas que no tengan que ver con el cocinado o todo lo que lo envuelve.

¹ Representan el trabajo o valor conseguido dentro del sprint

Por lo tanto, se cree que se puede utilizar Scrum tanto para planificar y lanzar la start-up como para escalarla.

10.3. El equipo

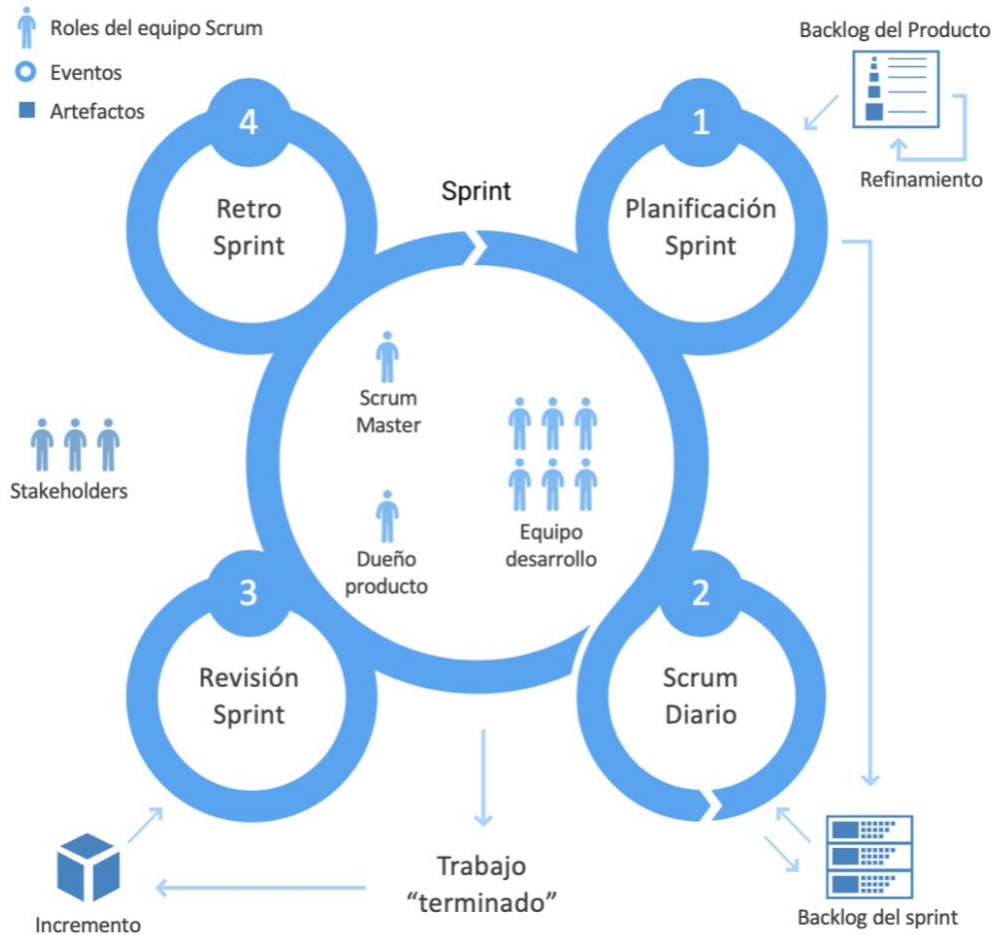


Ilustración 24: Esquema de metodología Scrum [26]

Para poder conseguir una metodología organizada, existen distintos roles dentro de un equipo:

- **Product Owner:** Es el responsable de maximizar el valor del producto final, y por tanto identifica y organiza por orden de importancia las acciones necesarias para optimizar el trabajo y alcanzar los objetivos de forma eficaz. Este conjunto de actividades organizadas que se ejecutaran a lo largo del sprint tiene el nombre del *Product Backlog*. Es importante que el *Product Owner* sea capaz de expresar claramente los elementos del *Product backlog* y asegurarse de que sea transparente y claro para el equipo.

- **Equipo de desarrollo:** Son equipos multifuncionales, es decir, todos los miembros tienen todas las habilidades necesarias para cumplir el objetivo. Puede haber habilidades especializadas pero la responsabilidad pertenece al equipo de desarrollo. No existen cargos ni subequipos. El tamaño del equipo varía entre 3 y 9 personas para asegurarse un incremento de valor en el producto considerable
- **Scrum máster:** Será el líder del equipo. Ayuda al *Product Owner* a planificar y gestionar los objetivos y ayuda al equipo a desarrollar productos de valor y elimina impedimentos para que estos realicen su trabajo. [27]

10.4. Funcionamiento

Para evitar interrupciones y minimizar la necesidad de reuniones, se realizan una serie de eventos en el proceso, de forma que todos tienen un máximo de duración. Una vez que comienza un Sprint, su duración es fija y no se puede acortar o alargar. Los eventos restantes pueden finalizar siempre que se logre el propósito del evento. Cada evento en Scrum es una oportunidad formal de inspeccionar y adaptar algo. [28]

Sprint: Es el intervalo de tiempo de un mes o menos dedicado a terminar uno mas objetivos del *Product backlog* o se produce un incremento de trabajo que permite llegar hasta nuestro objetivo final. El siguiente sprint empieza justo al terminar el anterior.

El Sprint consta de 4 partes:

- **Planificación del sprint:** Con un límite de tiempo de hasta ocho horas, se planifica el trabajo a realizar durante el sprint. Responde a preguntas como, ¿Qué se puede entregar para conseguir un incremento? O ¿Cómo se logrará ese incremento?
- **Scrum diario:** reunión diaria de 15 minutos del equipo de desarrollo para planificar el trabajo a realizar en las próximas 24h y revisar el trabajo realizado desde el ultimo scrum diario.
- **Revisión del sprint:** Revisión de Sprint al final de éste para inspeccionar el Incremento y adaptar el Producto a un posible retraso si es necesario.
- **Retrospectiva del sprint:** Ocurre después de la Revisión de Sprint y antes de la próxima Planificación de Sprint. Esta es una reunión de tres horas como máximo para inspeccionar lo que fue bien y las posibles mejoras a nivel relacional, de proceso y el uso de herramientas. [29]

10.5. Aplicación – Artefactos de Scrum

Los artefactos de Scrum representan trabajo o valor para proporcionar transparencia y oportunidades para la inspección y adaptación. Los artefactos definidos por Scrum están específicamente diseñados para maximizar la transparencia de la información clave para que todo el mundo tenga la misma comprensión del artefacto.

10.5.1. *Product Backlog*

El *Product Backlog* es una lista ordenada de todo lo que se sabe que se necesita en el producto/proyecto. Es la única fuente de requisitos que conlleven cualquier cambio que se haga en el producto/proyecto. El *Product Owner* es responsable del *Product Backlog*, incluyendo su contenido, disponibilidad y pedidos.

El *Product Backlog* nunca está completo. Los conocimientos y requerimientos que se tienen previo a la realización del proyecto establecen la primera versión de este que sufrirá modificaciones a lo largo de todo el proyecto, es decir, el *Product Backlog* es dinámico; constantemente evoluciona para adaptarse a las necesidades del proyecto y ser apropiado, competitivo y útil.

El refinamiento del *Product Backlog* es el acto de agregar detalles, estimaciones y orden a los artículos. En este proceso colaboran tanto el *Product Owner* como el Equipo de Desarrollo. Este último decide cómo y cuándo se hace el refinamiento y no debe de consumir más del 10% de la capacidad del Equipo de Desarrollo.

Los artículos que se encuentran más arriba suelen tener mayor detalle debido a su mayor prioridad y menor fecha límite. Estos tienen que estar definidos para que el Equipo de Desarrollo puede llevarlos a cabo en un Sprint. Este nivel de transparencia lo adquieren a través del refinamiento.

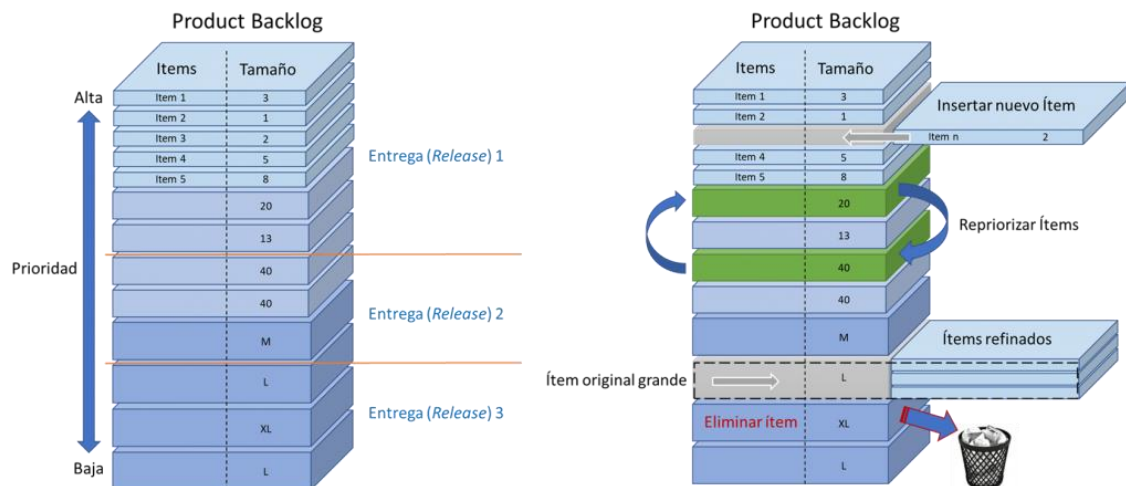


Ilustración 25: Plantilla Product Backlog e ilustrativo refinamiento [37]

Otros elementos que deben tenerse en cuenta, en orden de jerarquía son los **Épicos**, que son grandes requerimientos que se disgregan en **Historias de usuario**, que a su vez también se disgregan en **Tareas**. Las que aparecerán en el *Product Backlog* son las segundas, mientras que, en el *Sprint Backlog*, que será visto más adelante, aparecen tanto las Historias de usuario como las Tareas.

Como se puede observar en la ilustración, el *Product Backlog* se agrupa en **entregas**, formadas por distintos ítems (Historias de usuario) que forman un Sprint.

Para formar el *Product Backlog* de este lanzamiento de start-up (BreathEat) se han tenido en cuenta todos los Épicos que este tiene, se han disgregado en Historias de usuario y se han ido ordenando por prioridad. También se han tenido en cuenta las entregas, el nivel de detalle... etc.

El *Product Backlog* se ha querido hacer después de tener la visión de todo el proyecto, por esto se ha creído que tenía sentido explicarlo ahora.

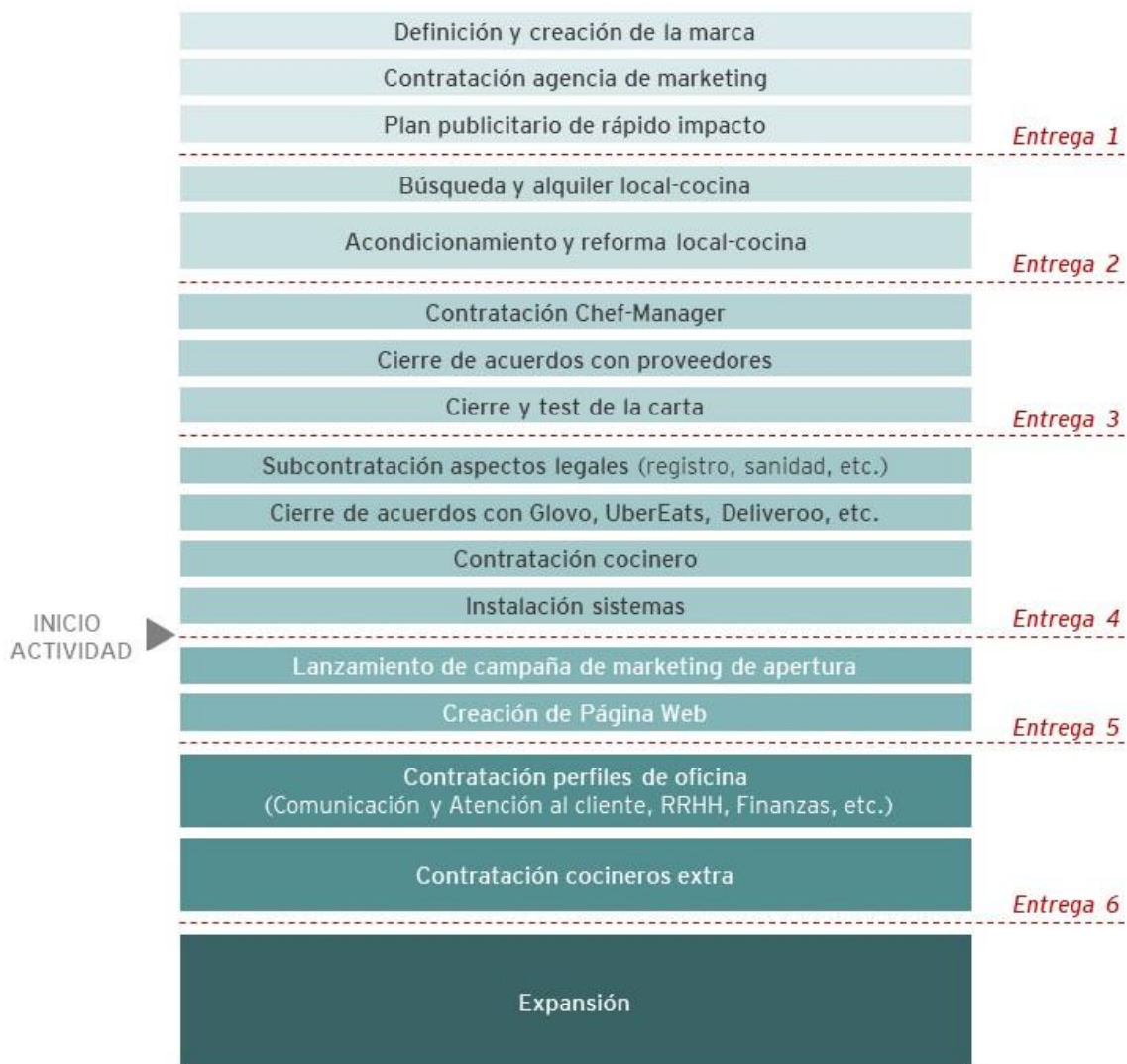


Ilustración 26: Product Backlog BreathEat

10.5.2. Sprint *Backlog*

El Sprint *Backlog* es una lista de tareas identificadas por el equipo de Scrum para ser completadas durante el Sprint de Scrum. Durante la reunión de planificación del Sprint, el equipo selecciona un número de historias de usuario del *Product Backlog* e identifica las tareas necesarias para completarlas. El objetivo del Sprint *Backlog* es que se utilice como un *Product Backlog*, pero específico para el Sprint.

A continuación, se muestra un ilustrativo de cómo se utilizaría el Sprint *Backlog* en el proyecto. En este caso se trata del Sprint de la Entrega 1 y se ha plasmado en la herramienta Trello [38]. Esta es una herramienta que sustituye la tradicional pizarra llena de *Post-its* por una pizarra virtual compartida y fácilmente editable por cualquier usuario autorizado.

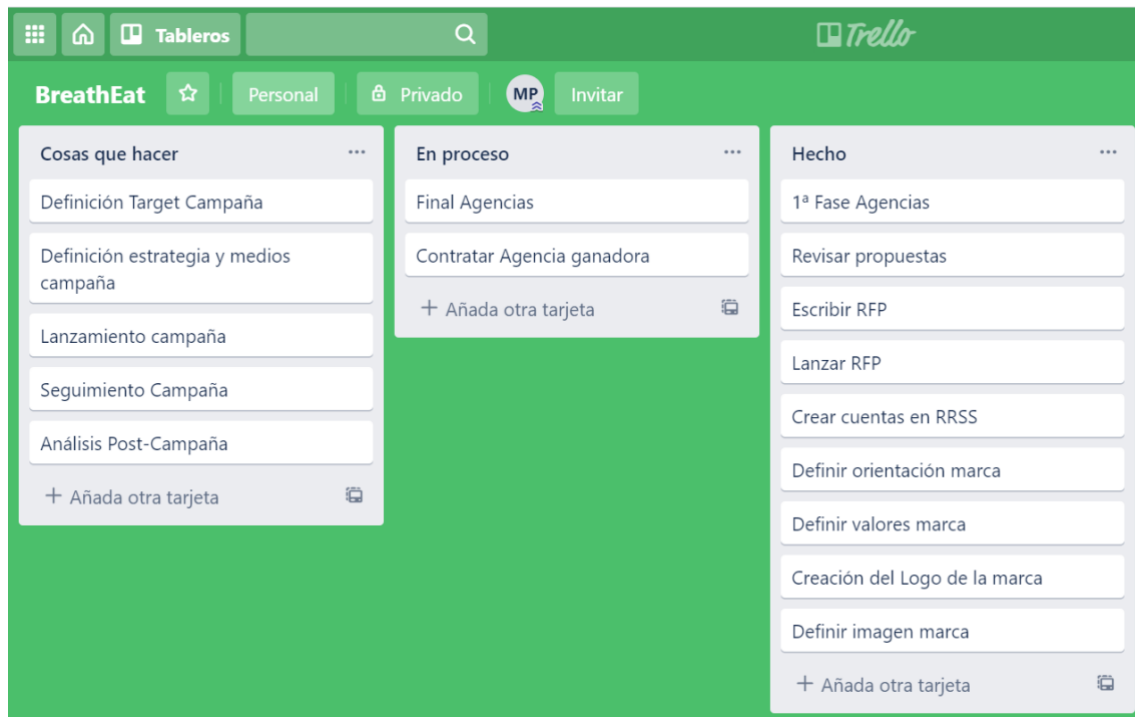


Ilustración 27: Ilustrativo Sprint Backlog Entrega 1 Breatheat [32]

En definitiva, el método Scrum es una de muchas metodologías para abordar proyectos que se basa en el método *Agile*. Se ha escogido esta metodología por su simplicidad y flexibilidad que permiten adaptarla a cualquier proyecto obteniendo muy buenos y óptimos resultados.

11. Conclusiones

Breatheat, aprovechando la situación actual de un mercado de food delivery de calidad y ecológico en pleno auge, ha sido capaz de encontrar su hueco en el mercado barcelonés. Mejorando las fortalezas de sus competidores y aprendiendo de sus debilidades, se ha posicionado con un valor diferencial basado en la calidad de sus productos ecológicos con el mejor servicio garantizado, respaldada por una excelente acción de marketing para poder conseguir llegar a su público objetivo.

El objetivo principal del proyecto era estudiar, de forma realista y precisa, la viabilidad de aplicar una idea innovadora de un local-cocina para poder emprender un food delivery de productos orgánicos, ecológicos y de KM0 y a lo largo de su desarrollo se ha podido constatar con éxito que, efectivamente, sería posible la creación de una empresa para explotar este servicio.

Los diferentes menús ofrecidos diariamente a los clientes, acompañados de la extensa carta que modifica según la temporada, permiten ofrecer la máxima satisfacción a cada uno de los clientes dependiendo de sus gustos y hábitos de comida. Además, la presencia en las redes es la que permite mantener el vínculo entre la empresa y los consumidores, permitiendo el posicionamiento de la empresa como marca de referencia para los clientes, gracias a la cercanía con ellos.

La empresa, cumplirá sus objetivos financieros y podría ser rentable a partir del 3er año, con unos beneficios de 15.223€ y casi 218.000 € en el cuarto, registrando además unos ingresos de casi 576.000€ y más de 1.152.000€ respectivamente. Teniendo en cuenta que los costes aumentan en un 69,9% de media y siendo comprensible con el aumento de ingresos, se espera un crecimiento sustancial para Breatheat en un futuro próximo.

Finalmente, tras el desarrollo del plan de negocio, y en especial, el plan financiero, se puede confirmar la viabilidad económica y sostenibilidad de este proyecto. Se considera, que se podría seguir desarrollando la idea de Breatheat para finalmente poder constituir la como una empresa. Para concluir, si en un futuro siguiera creciendo como estaba previsto, se podría plantear la apertura de otro local-cocina para poder soportar el aumento de demanda.

12. Bibliografía

Referencias bibliográficas

[1] MarketWatch, 2020: <https://www.marketwatch.com/press-release/online-food-delivery-market-report-global-industry-overview-growth-trends-opportunities-and-forecast-2019-2024-2019-09-09-2197408>

[2] McKinsey & Company, 2020: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/EI-40-de-la-comida-a-domicilio-se-pide-en-agregadores>

[3] La Vanguardia, 2020: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>

[4] Statista, July 2019:
<https://www.lavanguardia.com/vida/20190411/461587071388/economia--el-delivery-crece-un-26-en-espana-y-dispara-las-ventas-del-sector-de-la-comida-rapida.html>

[5] Statista: Online Food Delivery

[6] La Vanguardia, 2020: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>

[7] La Vanguardia, 2020: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>

[8] McKinsey & Company, 2020: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/EI-40-de-la-comida-a-domicilio-se-pide-en-agregadores>

[9] <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2019/appscomida051119>

[10] <https://www.lavanguardia.com/economia/20190827/464266225884/glovo-deliveroo-cocinas-funcionamiento-reparto-a-domicilio.html>

[11] <https://www.cooccio.com/es/>

[12] La Vanguardia, 2020:
<https://www.lavanguardia.com/economia/20190827/464266225884/glovo-deliveroo-cocinas-funcionamiento-reparto-a-domicilio.html>

[13] <https://kravingkitchens.com>

[14] RGPD: Reglamentación General de Protección de Datos

[15] <https://oficinas.cbre.es/provincia-de-barcelona/>

[16] https://www.metropoliabierta.com/economia/empresas/consejos-alquilar-local-comercial-barcelona_1826_102.html

[17] <http://eixos.cat/html/map-cat.html?lang=cat&lon=234836.79585954&lat=5088574.3426015&zoom=10&basemap=gstreets&clouds=forn&pies=&overlays=comerc>

[18] La Vanguardia, 2020: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20190627/463137619765/el-distrito-22-lidero-la-demanda-de-oficinas-en-2018-con-128000-metros-cuadrados-un-14-mas.html>

[19] Barcelonacatalonia.eu. 2020: <https://barcelonacatalonia.eu/wp-content/uploads/2019/09/Informe-MarketShot-22BarcelonaJunio-2019.pdf>

[20], [21], [22] https://www.elnacional.cat/es/economia/inversion-barcelona-15-anos-22-at-manchester-catalan-silicon-valley-catalan_391651_102.html

[23] https://ajuntament.barcelona.cat/barcelonaeconomia/sites/default/files/RFD_2017_BCN.pdf

[24] <https://www.iberley.es/temas/concepto-regulacion-personas-juridicas-59410>

[25] <https://www.ga-p.com/wp-content/uploads/2018/07/boletin-de-sociedades-n-9.pdf>

[26] <https://www.iberley.es/temas/sociedad-limitada-nueva-empresa-slne-42121?term=sociedad+limitada&query=sociedad+limitada&noIndex>

[27] https://www.oepm.es/es/signos_distintivos/marcas_nacionales/mas_informacion/informacion_marcas_nombres/que_es_marca.html

[28] https://www.oepm.es/es/signos_distintivos/marcas_nacionales/mas_informacion/informacion_marcas_nombres/que_es_nombre_comercial.html

[29] <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

[30] <https://www.conceptosjuridicos.com/estatuto-de-los-trabajadores/>

[31] Entrevista a un miembro del equipo financiero de Breathe green

[32], [34], [35], [36] Ken Schwaber and Jeff Sutherland, The Scrum Guide, 2017

[33] Make Your Startup Work With Agile SDLC Model, Product Tribe, <https://www.pinterest.es/pin/795026140443804906/>

[37] El Product Backlog y el Sprint Backlog <https://muyagile.com/product-backlog-y-sprint-backlog/>

[38] La herramienta Trello <https://trello.com/>

Bibliografía complementaria

- **Análisis gap del mercado:**

- <https://www.lavanguardia.com/economia/20190827/464266225884/glovo-deliveroo-cocinas-funcionamiento-reparto-a-domicilio.html>
- <https://diariodegastronomia.com/la-comida-domicilio-mas-nos-gusta>
- <https://www.lavanguardia.com/economia/20190827/464266225884/glovo-deliveroo-cocinas-funcionamiento-reparto-a-domicilio.html>
- <https://www.tillersystems.com/es/blog/dark-kitchen-todo-sobre-la-tendencia-del-delivery/>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Barcelona
- <https://www.lavanguardia.com/vida/20190821/464200169102/aumenta-a-mas-del-85-la-poblacion-que-utiliza-internet-en-cataluna.html>
- <https://deliveroo.es/>
- <https://kravingkitchens.com/#kravings>
- <https://ecommerce-news.es/glovo-crea-cook-room-cocinas-medida-potenciar-delivery-partners-75000>
- <https://breathe.green/>
- <https://www.ohbo.es/>
- <https://www.tivoli1940barcelona.com/>
- <https://www.faborit.com/>

- **Benchmark:**

- <https://www.lavanguardia.com/economia/20190827/464266225884/glovo-deliveroo-cocinas-funcionamiento-reparto-a-domicilio.html>

- **Analytics local-cocina:**

- <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20190627/463137619765/el-distrito-22-lidero-la-demanda-de-oficinas-en-2018-con-128000-metros-cuadrados-un-14-mas.html>

- <http://www.realestatepress.es/MostrarNoticia.asp?M=0&Id=555555>
- <https://www.economiadehoy.es/alta-diagonal-se-consolida-como-centro-de-negocios-premium-en-barcelona>
- **Logística:**
 - <https://www.ecoologic.com/>
 - <https://www.biopacksystems.com/envases-ecologicos>
 - <https://www.fumisan.es/223-ecologicos>
 - <https://www.envasesbio.com/tienda/bolsas-ecologicas>
- **Scrum:**
 - <https://solidgargroup.com/como-aplicar-scrum-en-la-vida-real/?lang=es>
 - https://www.scrum-institute.org/Introduction_to_Scrum_A_Real_World_Example.php